ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

28. ULUSAL **YÖNETİM** ve **ORGANİZASYON** KONGRESİ



BİLDİRİLER KİTABI

yonorg2020.asbu.edu.tr

28. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

3-5 Eylül 2020

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü

28. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

KONGRE DESTEKÇİLERİ

Rahi Systems
Data Center Solutions Provider

ICT media
SEKTÖRÜN İLETİŞİM MERKEZİ
ICT HABER
iOS&Android
mobil uygulama
ICTMEDIATV
www.ictmedia.com.tr

SUNUŞ

Her yıl bahar aylarında bizleri bir araya getiren Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ni küresel salgın nedeniyle bu yıl sonbahara ertelemek zorunda kaldık. Ertelediğimiz Kongreyi aynı zamanda sanal ortama taşımaya karar verdik. Danışma ve Düzenleme Kurullarında yer alan hocalarımız birlikte bu kararları verirken ilk günler bazı kaygılar dile getirilmiş olsa da, sonraki gelişmeler alınan kararların doğru olduğunu gösterdi. Bilimsel faaliyetleri kesintiye uğratmak yerine özünden taviz vermeden sürdürme kararımız yeni normalin bu yönde şekillenebileceğini de öngörmekteydi. Öze ilişkin olmayan bu yenilikler ile yönetim ve organizasyon ailesi için çok değerli olan Kongre'nin 28.sini düzenlemiş oluyoruz.

Sosyal bilimler alanında ülkemizin ilk ve tek tematik üniversitesi olan Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi (ASBÜ), Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü olarak 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin sahipliğini yapmaktan büyük mutluluk ve heyecan duyuyoruz. Sizleri bu yıl Cumhuriyetin kurulduğu mekânlarda (eski Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, İç İşleri Bakanlığı, Valilik, Sümer Bank, Maliye Okulu vs.) ağırlayamasak da ilk fırsatta sizleri ağırlamaktan mutluluk duyacağımızı belirtmek isteriz. Cumhuriyetin ilk merkezi idari birimlerinin, kamu işletmelerinin, finans kurumlarının, ticari işletmelerin, basın ve yayın kuruluşlarının kümelendiği bu mekânlarda bulunmanın ayrıcalığını sizlerle yaşamayı isteriz. Bu mekânların bir sosyal laboratuvar niteliğinde olduğunu hatırlatmakta yarar var.

Her yıl olduğu gibi bu yılda ülkemizin her bölgesinde bulunan birçok üniversitesinden çok sayıda bildiri başvurusu oldu. Geniş tabanlı bu katılım Kongremizin gücünü göstermektedir. Kongrenin katılım çeşitliliğinin yanı sıra iyi bir geri bildirim alma platformu sunması önemli bir özelliğidir. Sanal ortamın mekân değiştirmeden hızlı iletişim kurma avantajı sunması göz önüne alındığında kongrelerin en önemli işlevi olan geri bildirim alma imkânının artmasını beklemekteyiz.

Yaşadığımız küresel salgın sadece sağlık alanında değil, sosyal, ekonomik, eğitim, spor, sanat dâhil olmak üzere her alanda yüksek belirsizlik ve zorluklara yol açtı. Yaşadığımız çağda derinleşen bilgiden ilerleyen teknolojiye, sahip olduğumuz maddi güçten uzmanlaşan kurumlara kadar her tür müdahale imkânımız artmış olmasına rağmen salgının yol açtığı sorun ve zorluklar ile baş etmede yetersiz kaldık. Salgının bundan sonraki seyri ve yol açabileceği toplumsal sonuçları da öngörmekten, planlı ve kontrollü bir şekilde yönetmekten uzak görünmekteyiz. Küresel salgın kaynaklı bu durumu, çağımızın ünlü filozofu Jürgen Habermas

bir röportajında “cahilliğimiz hakkında hiç bu kadar bilgi sahibi olmamıştık” şeklinde tasvir etmektedir. Herhalde aynı şekilde, “yaşadığımız sorunları çözmede yönetim ve organizasyon kuram ve yaklaşımlarımızın yetersiz kalmasını hiç bu kadar fark etmemiştik” diyebiliriz. Bunun nedeni muhtemelen olağan koşulları veri alarak geliştirilen yönetim ve organizasyon kuram ve yaklaşımları olabilir. Olağan koşullar için geliştirilen kuram ve yaklaşımların olağan olmayan zamanlar için açıklama ve çözüm sunma gücünün zayıf olması normal görülebilir. Ancak eğer olağan olmayan koşullar olağan hale geliyorsa, yani yeni normal buysa o zaman ne yapmalı? Belirsizliğin giderek yaygınlaştığı ve derinleştiği bu alışık olmadığımız ortamda yönetim ve organizasyon kuram, varsayım ve yaklaşımlarımızı gözden geçirme ihtiyacının doğduğu açıktır. Bu ihtiyaç bir tercih değil, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmıştır. Yaşadığımız yeni normali açıklayacak, öngörecek ve etkin bir şekilde yönetmemize imkân sağlayacak yeni kuram ve yaklaşımlar için fikri arayışımızı, gözlem ve araştırmalarımızı harekete geçirmemiz gerekir. Sanallaşan iş dünyasını ifade eden ve Sanayi 4.0 olarak adlandırılan toplumsal ilerlemede yeni evrenin getirdikleri bir yana salgının patlak verdiği günden bugüne geçen geçen kısa sürede her alanda fiziki ortamdan sanal ortama kayan yönetim ve organizasyon deneyimlerimiz bile çalışan motivasyonundan hiyerarşik ilişkilere, pazar rekabetinden kurumsal yetkinliklere uzanan geniş yelpazede alışageldiğimiz birçok açıklamayı gözden geçirmemizi zorunlu kılmıştır. Örneğin eğitim yönetim ve organizasyon anlayış ve yaklaşımımız bu kısa sürede önemli ölçüde değişti. Bu koşulların uzun sürmesi durumunda salgın ortadan kalksa bile eski eğitim yönetim ve organizasyon anlayış ve yaklaşımlarımıza dönmeyeceğimize kesin gözüyle bakabiliriz. Aynı durum diğer alanlar için de geçerli değil mi? O halde yeni normali esas alarak yönetim ve organizasyon kuram ve yaklaşımlarını gözden geçirmek ve yenilerini geliştirmek kaçınılmaz görünmektedir.

Bunun yanı sıra bağlama yönelik araştırmaların da öncelik ve hız kazanması gerektiği kanaatindeyiz. Hipotez testi düzeyinde bağlama ilişkin çok sayıda çalışma yapılıyor olmakla beraber bağlamı açıklayan kuramların geliştirilmesinde aynı çabalar sarf edilmiyor maalesef. Farklı bağlamlar veri alınarak geliştirilen kuram ve bunlardan çıkarsanan hipotez testleri içinde bulunduğumuz bağlamı açıklamada önemli ölçüde yetersiz kalmaktadır. Bağlama ilişkin kuramsal katkı olmadan görgül katkı yapmanın sakıncaları göz önünde bulundurularak daha fazla kuramsal katkı amaçlı bağlamsal çalışmalar yapılması ihtiyacı olduğu ortadadır.

Bu çerçevede değinmenin yararlı olduğunu düşündüğümüz üçüncü bir husus sosyal inovasyondur. Zaman içinde bir bütün olarak sosyal bilimlerin öneminin, sağlık ve mühendislik gibi alanlar ile karşılaştırıldığında, azaldığı gözlenmektedir. Muhtemelen bunun en önemli

nedenlerinden biri uygulamada sağladığı katkı düzeyi ile ilişkili olmasıdır. Buradan hareket ile, genelde sosyal bilimlerin, özelde işletmenin değerini artırmanın bir yolunun uygulama katkılarını artırma yönünde olabileceği düşünülebilir. Sağlık ve mühendislik alanlarında ilerlemeye süreklilik kazandıran ve uygulama katkısını artıran motor güç "inovasyondur". Bu doğrultuda, sosyal bilimlerde de inovasyon çalışmalarına ağırlık verilerek ve böylece sorun çözme kapasitesi artırılarak öneminin artırılabileceği ileri sürülebilir.

Belirtilen bu üç hususta özellikle genç araştırmacıların öncülük yapmaları beklenmektedir. Toplumsal yaşamın her şubesinde (kamu, özel ve sivil toplum) yönetim ve organizasyonun değişen doğasını anlamaya, açıklamaya ve kuramsallaştırmaya yönelik her tür çabaları takdiri hak edecektir. Hayata dokunan yararlar doğurması durumunda bu takdiri fazlasıyla hak edeceklerdir.

Salgının yol açtığı bu koşullarda Kongrenin sanal ortamda ilk denemesini yapmanın da heyecanını yaşıyoruz. Belirtmek gerekir ki, bu koşullar altında Kongre hazırlıklarını yapmak hiç de kolay olmadı. Onun için emek veren ASBÜ İşletme Bölümü hocalarına ve araştırma görevlilerine ayrı ayrı teşekkür etmeyi borç biliriz. Desteklerini esirgemeyen Danışma Kurulu üyelerine, tüm hakemlerimize ve bildirileri ile katkı sunan hocalarımıza içtenlikle teşekkür ederiz. Ayrıca Kongremize sponsor olan Rahi Systems ve ICT Media yetkililerine de şükranlarımızı sunuyoruz. Alanımızın en uzun ömürlü, istikrarlı ve kurumsallaşmış kongresi olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin kesintiye uğramadan devamını dileriz.

Prof. Dr. Mehmet Barca

Kongre Dönem Başkanı

28. ULUSAL
YÖNETİM VE
ORGANİZASYON
KONGRESİ
3 - 5 Eylül 2020

DANIŞMA KURULU

28. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
3 - 5 Eylül 2020

ALAN KOORDİNATÖRLERİ

Örgütsel Davranış

Prof. Dr. Çetin ÖNDER

Prof. Dr. Arzu WASTİ

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Örgüt Kuramı

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ

Stratejik Yönetim

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Prof. Dr. Abdulkadir VAROĞLU

İnsan Kaynakları Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Selin ERDİL

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN

İşletmecilik Tarihi

Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK

Doç. Dr. Mehmet ERÇEK

Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN

28. ULUSAL
YÖNETİM VE
ORGANİZASYON
KONGRESİ
3 - 5 Eylül 2020

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Mehmet BARCA (Kongre Dönem Başkanı)

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Prof. Dr. Çetin ÖNDER

Prof. Dr. Erdal AKDEVE

Prof. Dr. Nilay Aluftekin SAKARYA

Prof. Dr. Kerim ÖZCAN

Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER

Dr. Öğr. Üyesi Selin ERDİL

Dr. Öğr. Üyesi İhsan AYTEKİN

Dr. Öğr. Üyesi Ali DURDU

Arş. Gör. Hatice Serra KUTAN

Arş. Gör. Meltem ÖZCANLI

Arş. Gör. Melike PINAR

Arş. Gör. Memduh Eren GİDERLER

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

1.YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 1993
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tamer KOÇEL, Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN
Yer: Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 37 (Yayımlanmadı)

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 1994
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Kuşadası-Pine Bay Holding Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 38 (Yayımlandı)

3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1995
Düzenleyen Kurum: İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selime SEZGİN
Yer: İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 84 (Yayımlanmadı)

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1996
Düzenleyen Kurum: ODTÜ İİBF İşletme Bolumu
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Muhan SOYSAL
Yer: Ankara ODTÜ İİBF
Sunulan Bildiri Sayısı: 19 (Yayımlanmadı)

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1997
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT
Yer: Kızılcahamam-Patalya Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 41 (Yayımlanmadı)

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 1998
Düzenleyen Kurum: Anadolu Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Eskişehir Yunus Emre Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 31 (Yayımlandı)

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 1999
Düzenleyen Kurum: İstanbul Bilgi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Beyza FURMAN
Yer: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 45 (Yayımlanmadı)

8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2000
Düzenleyen Kurum: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mümin ERTÜRK
Yer: Kapadokya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 62 (Yayımlandı)

9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2001
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hayri ÜLGEN
Yer: Silivri Klassis Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 72 (Yayımlandı)

10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 23-25 Mayıs 2002
Düzenleyen Kurum: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Fulya SARVAN
Yer: Antalya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 79 (Yayımlandı)

11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2003
Bölümü Düzenleyen Kurum: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Afyon İkbal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 88 (Yayımlandı)

12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 2004
Düzenleyen Kurum: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Yer: Bursa Kervansaray Termal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 96 (Yayımlandı)

13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 12-15 Mayıs 2005
Düzenleyen Kurum: Marmara Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur Yozgat
Yer: İstanbul Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 85 (Yayımlandı)

14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2006
Düzenleyen Kurum: Atatürk Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Yer: Erzurum Palan Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 103 (Yayımlandı)

15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2007
Düzenleyen Kurum: Sakarya Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Yer: Kartepe Green Park Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 122 (Yayımlandı)

16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 2008
Düzenleyen Kurum: İstanbul Kültür Üniversitesi Dönem Başkanı: Prof. Dr.Tamer KOÇEL
Yer: Antalya Kervansaray Lara Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 2009
Düzenleyen Kurum: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ömer TORLAK
Yer: Eskişehir Anemon Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 130 (Yayımlandı)

18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 2010
Düzenleyen Kurum: Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Yer: Adana HiltonSa Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 114 (Yayımlandı)

19. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 26-28 Mayıs 2011
Düzenleyen Kurum: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Yer: Troya Kültür Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: 135 (Yayımlandı)

20. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2012
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Çeşme Altınyunus Resort & Thermal Hotel
Sunulan Bildiri Sayısı: 132 (Yayımlandı)

21. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 30 Mayıs-1 Haziran 2013
Düzenleyen Kurum: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Yer: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Sunulan Bildiri Sayısı: 136 (Yayımlandı)

22. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2014
Düzenleyen Kurum: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ahmet OĞUT
Yer: Konya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

23. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 14-16 Mayıs 2015
Düzenleyen Kurum: Muğla Sıtkı Koçman Üni. İİBF İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu
Yer: Amara Island Bodrum Elite
Sunulan Bildiri Sayısı: 155 (Yayımlandı)

24. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 2016
Düzenleyen Kurum: Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. S. Arzu WASTI
Yer: Sabancı Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 119 (Yayımlandı)

25. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2017
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Abdulkadir VAROĞLU
Yer: Bilkent Otel, Ankara
Sunulan Bildiri Sayısı: 150 (Yayımlandı)

26. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 10-12 Mayıs 2018
Düzenleyen Kurum: Karadeniz Teknik Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tülay İlhan NAS
Yer: Karadeniz Teknik Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 123 (Yayımlandı)

27. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 17-20 Nisan 2019
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Işıl Mendeş PEKDEMİR
Yer: Venezia Otel, Kundu, Antalya
Sunulacak Bildiri Sayısı: 99 (Yayımlandı)

28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 3-5 Eylül 2020
Düzenleyen Kurum: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi SBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA
Yer: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 92 (Sunulan)

SAYILARLA 28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

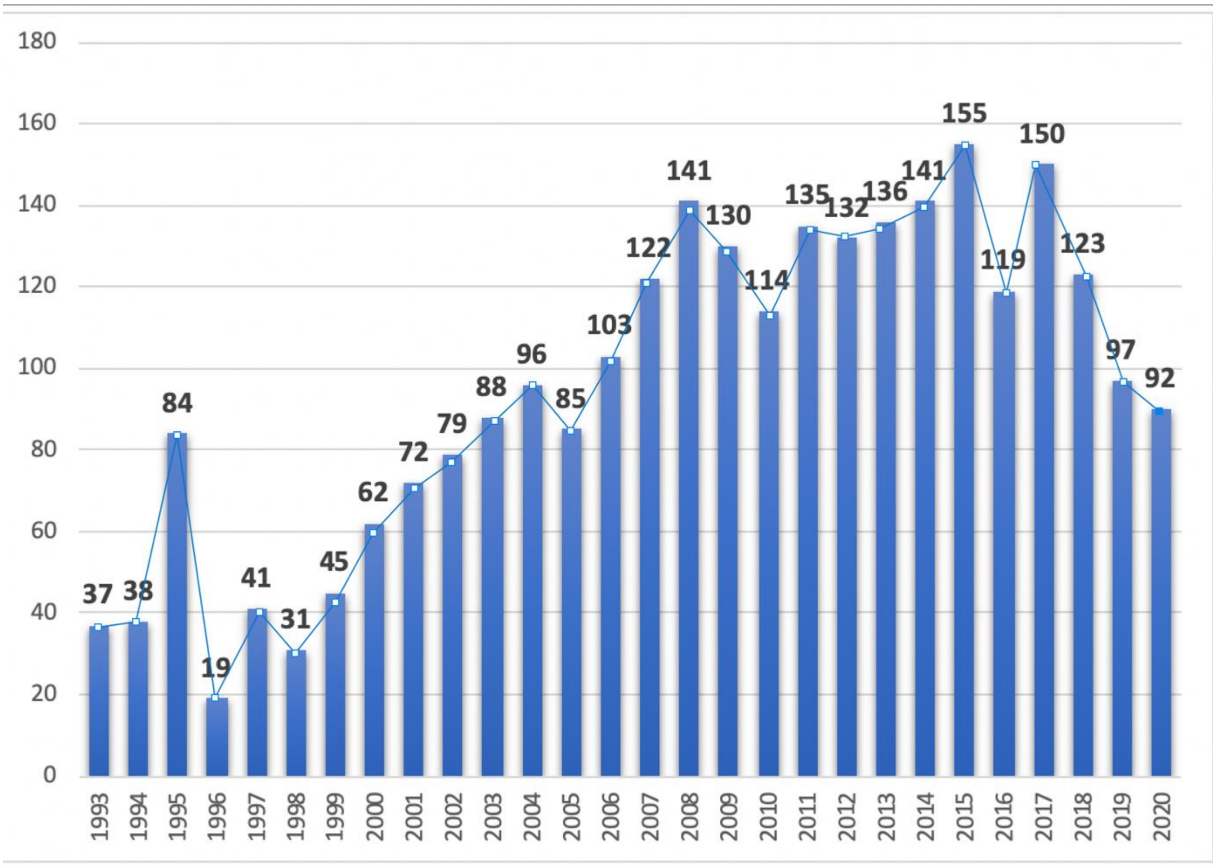
Tablo 1. Alanlarına Göre Bildiri Kabul Listesi

Alanlar	Gönderilen Bildiri Sayısı	Kabul Edilen Bildiri Sayısı	Bildiri Kabul Oranı
Örgütsel Davranış	108	56	52
Örgüt Kuramı	16	9	56
Stratejik Yönetim	37	19	51
İnsan Kaynakları Yönetimi	21	7	33
İşletme Tarihi	9	5	56
Genel Toplam	**191**	**96**	**50**

Tablo 2. Üniversitelere Göre Bildiri Gönderen Araştırmacı Sayıları

Üniversite	Toplam
Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	2
Adıyaman Üniversitesi	2
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	1
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	2
Anadolu Üniversitesi	1
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2
Antalya Bilim Üniversitesi	1
Artvin Çoruh Üniversitesi	1
Bahçeşehir Üniversitesi	2
Balıkesir Üniversitesi	1
Başkent Üniversitesi	5
Bilkent Üniversitesi	1
Bitlis Eren Üniversitesi	1
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1
Bursa Uludağ Üniversitesi	4
Çağ Üniversitesi	3
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	4
Çankaya Üniversitesi	2
Çankırı Karatekin Üniversitesi	2
Dicle Üniversitesi	2
Doğuş Üniversitesi	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	7
Drexel Üniversitesi	1
Düzce Üniversitesi	1
Ege Üniversitesi	2
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	2
Faruk Saraç Tasarım Meslek Yüksekokulu	1
Gaziantep Üniversitesi	1
Gümüşhane Üniversitesi	2
Hitit Üniversitesi	1
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	1
İstanbul Arel Üniversitesi	1
İstanbul Bilgi Üniversitesi	1
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	2
İstanbul Medipol Üniversitesi	1
İstanbul Teknik Üniversitesi	1
İstanbul Ticaret Üniversitesi	5
İstanbul Üniversitesi	7
İstinye Üniversitesi	2
İzmir Bakırçay Üniversitesi	1
İzmir Demokrasi Üniversitesi	1
İzmir Ekonomi Üniversitesi	3
Kafkas Üniversitesi	1
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1
Kastamonu Üniversitesi	2
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	1
Kocaeli Üniversitesi	3
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1
Malatya Turgut Özal Üniversitesi	1
Maltepe Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	5
Milli Savunma Üniversitesi	3
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	2
Munzur Üniversitesi	1
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	1
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	1
Özyeğin Üniversitesi	2
Piri Reis Üniversitesi	5
Sabancı Üniversitesi	2
Selçuk Üniversitesi	3
Sinop Üniversitesi	2
Süleyman Demirel Üniversitesi	1
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	4
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1
Yalova Üniversitesi	6
Yaşar Üniversitesi	4
Yeditepe Üniversitesi	1
Yıldız Teknik Üniversitesi	1

Grafik 1. Yıllara Göre Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri Sayıları



İÇİNDEKİLER

KONGRE DESTEKÇİLERİ i

SUNUŞ ii

DANIŞMA KURULU v

ALAN KOORDİNATÖRLERİ vi

DÜZENLEME KURULU vii

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ viii

SAYILARLA 28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ x

İÇİNDEKİLER xiii

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ 1

GİRİŞİMCİNİN PSİKOLOJİK ESENLİĞİ AÇISINDAN DUYGUSAL ROL DAVRANIŞLARI 2

TRAJEDİLERİN COĞRAFYASINDA BÜYÜLÜ BİR KAPASİTE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK: AFGANİSTAN KABİL ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIKLARI İLE İŞE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER 17

KOSGEB UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ'NİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve NİYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ31

ÖZ LİDERLİĞİN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖZ YETERLİĞİN ARACI ROLÜ: Tesis Yönetim Hizmetleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma 44

YÖNETİCİ-ÇALIŞAN ARASINDAKİ POLİTİK BECERİ UYUMUNUN İŞ ÇIKTILARIYLA İLİŞKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ARACI ETKİSİ 63

DEĞİŞİME BAĞLILIK ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ 64

BABACAN LİDERLİK ÜZERİNDE YÖNETİCİ-ÇALIŞAN UYUMU: KÜLTÜRLERARASI BİR ARAŞTIRMA 80

İŞ ŞEKİLLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: KONYA TEKNOKENT ÖRNEĞİ 121

PRESENTEEISM (GÖRÜNÜŞTE VAR OLMA) VE İŞ YAŞAM DENGESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 148

İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİNİN YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞ VE AİLE TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ 162

İŞ BECERİKLİLİĞİNİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ 178

KADINLAR TARAFINDAN YÖNETİLEN KADINLAR: HİYERARŞİK İLİŞKİLER BAĞLAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA 197

İŞLETME BİLİMİ DOKTORA ÖĞRENCİLERİNİN İNSANİ DEĞERLERİ VE İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME İNGİLİZCE DOKTORA SINIFI ÜZERİNE BİR VAKA ÇALIŞMASI 211

İŞ GÜVENLİĞİ VE ETİK İKLİMİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ETKİSİ 226

GÜNÜMÜZDEKİ İŞ İLANLARINDA YÖNETİCİLİK ROLLERİ 237

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN AHLAKİ ÇÖZÜLMEYE ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ARACILIK ROLÜ* 250

İŞ ÖZERKLİĞİNİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİ 259

ÖRGÜT TEMELLİ BENLİK SAYGISI YARATICILIK İLİŞKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ 270

LİDER VE TAKİPÇİLER AÇISINDAN CAZİBE 283

YÖNETİCİNİN OLUMSUZ DUYGU DURUMU ÇALIŞANIN NEZAKETSİZ DAVRANIŞLARINI TETİKLEYEBİLİR Mİ?: DUYGUSAL BULAŞMANIN ARACI ETKİSİ 317

KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEK BOYUTLARININ ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ, ÇOK KÜLTÜRLÜ ÇALIŞMA ORTAMINDA BİR ARAŞTIRMA 328

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DOĞRUSAL VE BULANIK MANTIK YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ 343

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE İŞ STRESİN ARACI ETKİSİ VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN DURUMSAL ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİRARAŞTIRMA 361

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK 375

AKADEMİK DÜNYADA FARKLILIK ALGISININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 384

MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER: TÜRKİYE'DEKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA... 387

CAM TAVANI KIRIP YÜKSELENLER: KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 399

ÇALIŞANIN KARANLIK LİDERLİK ALGISI İLE İNTİKAM ALMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE NEVROTİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ 410

ETİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN GÖREV ODAKLI DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL DEĞERLERİN ARACILIK ROLÜNÜN ETKİSİ 422

ORGANİZASYONLARDAKİ BİLİNÇ VE BİLİNÇDIŞI DİNAMİKLERİNİN ANALİZİ: JUNGCU BİR VAKA ÇALIŞMASI 435

ALGILANAN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTE ÖLÇEĞİNİN SEKTÖRLERE GÖRE ÖLÇME DEĞİŞMEZLİĞİ 449

İŞE ADANMIŞLIK, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma 458

BİREYLERİN ÖDÜL DAĞITIM TERCİHLERİ VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 470

İÇSEL VE DIŞSAL GÜDÜLENME ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLAMASI: BİR PİLOT ÇALIŞMA 495

ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI GÜVEN OLUŞUMUNUN AHLAKİ TEMELLERİ 505

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE İLETİŞİM DOYUMUNA ETKİSİ 519

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ETKİLERİNİ İNCELEMEDE BİR YÖNTEM ÖNERİSİ: SENARYO DENEYİ ÇALIŞMASI 534

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İNCELENMESİ 546

POZİTİF PSİKOLOJİ BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK SERMAYE, DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER 553

ÖRGÜT İKLİMİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 569

KORKU İKLİMİNİN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DÜZENLEYİCİ VE ARACI MODEL ANALİZİ 583

YENİ BİR TÜRKÇE TÜKENMİŞLİK ÖLÇÜM ARACI 597

'HİÇBİR BAŞARI CEZASIZ KALMAZ': BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI 615

ÇALIŞANLAR ÖRGÜTLERİNDEN Mİ YOKSA YÖNETİCİLERİNDEN Mİ AYRILIYOR? KURUMSAL İTİBARIN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 630

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE AHLAKİ OLGUNLUĞUN VE ERDEMLİLİĞİN ROLÜ..... 645

ADİL DÜNYA İNANCININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: YAŞAM TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ ... 661

ÖRGÜTE UYUM İLE ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ROLÜ..... 675

BASKETBOL PROFESYONELLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN PERFORMANSA BAĞLI OLARAK İNCELENMESİ..... 690

KAMUDA İŞGÖREN YABANCILAŞMASI VE DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ (ADANA SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ) 701

KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ..... 711

ÖĞRENME YÖNELİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA 724

ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KİŞİLERARASI ÇARPIKLIK TUTUMUNU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLER Mİ? EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA..... 738

KADIN PİLOTLAR ÜZERİNDE TOKENİZM OLGUSUNU İNCELEMEYE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA.. 765

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA..... 784

ÖRGÜT KURAMI..... 800

FARKLI BAĞ KUVVETLERİ ALTINDA ŞEBEKE BAĞIMLILIĞINI YÖNETEBİLME: TÜRK PETROKİMYA SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA..... 801

İŞ MODELİ TASARIMI ZORUNLULUK MU, ÇIKIŞ YOLU MU? KURUMSAL KARMAŞIKLIK ALTINDAKİ BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA 814

KLAN ve PİYASA TÜRÜ ÖRGÜTLERDE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI: KURAMSAL ÇERÇEVE BAĞLAMINDA ÖNERMELER 824

İDEOLOJİK DAMGA ETKİLERİNDE SİYASİ BAĞLAMI ANLAMAK: TÜRK MİZAH DERGİLERİ ÖRNEĞİ...... 837

MİKRO ÖRGÜTLERDE EFENDİ-KÖLE İLİŞKİLERİNİ BİR SİNEMA FİLMİ ÜZERİNDEN OKUMAK: "THE LIGHTHOUSE (DENİZ FENERİ)"..... 851

ERKEĞE KARŞI ERKEKLİK, GÜCE KARŞI GÜÇSÜZLÜK, ÖRGÜTE KARŞI ÖRGÜTSÜZLÜK: ATIK TOPLAMA ENDÜSTRİSİNDEKİ "ÖTEKİ" ERKEKLER..... 865

HAVA YOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI ALANINDA KAYNAK BAĞIMLILIKLARININ YÖNETİMİ: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ..... 876

TÜRK SAĞLIK ALANI İÇİN İDEAL KURUMSAL MANTIKLAR TİPOLOJİSİ VE KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA..... 889

KARMAŞIK SİSTEMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: BELİRSİZLİK, İLİŞKİYE ÖZGÜ YATIRIMLAR VE FIRSATÇILIK 900

STRATEJİK YÖNETİM 911

TÜRK LİMANLARINDA YEŞİL LİMAN SERTİFİKASYONU: KURUMSAL İZOMORFİZM ÇERÇEVESİNDE NİTEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI 912

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGISI: ÖZEL VE KAMU BANKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.... 925

TEKNOLOJİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ YAZINININ BİLİMETRİK ANALİZİ 940

AÇIK İNOVASYONUN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ: Yıldız Teknopark'taki Bilişim İşletmelerinde Bir Araştırma 962

KURUMSAL İTİBAR, KURUM KİMLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME-ÖZDEŞLEŞMEME ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BANKACILIK SEKTÖRÜ KURUMSAL MÜŞTERİLERİ VE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA 975

KURUMSAL YÖNETİM NAKİT AKIŞI DALGALANMALARINI AZALTMAK İÇİN STRATEJİK BİR YAPILANMA MIDIR? TÜRKİYE İMALAT SANAYİSİNDE YER ALAN AİLE İŞLETMELERDEN BULGULAR........ 987

STRATEJİK YÖNETİM YAZININDA DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMININ GELİŞİMİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ 1004

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET VE İNOVASYONDA YEREL BAĞLAMIN VE KURUMSAL ÇEVRENİN ETKİSİ1019

İŞLETME KÜMELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ 1043

TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA MÜLKİYET ORTAKLIĞI DÜZEYİ: KURUMSAL VE ENDÜSTRİYEL ETKİLER........ 1052

DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA AYAKKABICILIK İŞ KÜMESİ ARAŞTIRMASI........ 1064

ULUSLARARASI STRATEJİK İTTİFAKLARDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI 1074

ÇEVRESEL DİNAMİZM VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ALTINDA TEPE YÖNETİM PROFİLİ VE FİRMA YAPISININ SEZGİYE DAYALI STRATEJİK KARAR ALMAYA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ 1087

İŞ VE YENİLİK MERKEZLERİ ÖRGÜTSEL YAPILANMALARININ İNOVASYON AĞ PERFORMANSINA ETKİSİ 1109

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN TEDARİKÇİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 1114

GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İNOVASYON GİRDİLERİNİN PANEL VERİ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ 1128

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN KARİYER ÇEŞİTLİLİĞİ: BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 1139

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ: BIST-30 ÖRNEĞİ 1148

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 1158

İNSAN KAYNAKLARI ESNEKLİĞİ NASIL VE HANGİ ŞART ALTINDAN FİRMA PERFORMANSINI ETKİLER? ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ROLÜ 1159

ENGELLİ ÇALIŞANLARIN SOSYAL KAYGILARIYLA BAŞ ETME VE ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 1173

1992-2019 YILLARI ÇALIŞAN ANNELİK ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME 1185

BEYAZ YAKALI BİR PREKARYALAŞMA SÜRECİNDE Mİ? 1204

SOSYAL KİMLİK VE SOSYAL DEĞİŞİM KURAMLARI PERSPEKTİFİNDEN İKY VE SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İKY UYGULAMALARININ TUTUMA ETKİLERİ 1216

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN ODAK NOKTALARININ BELİRLENMESİ... 1226

DİJİTALLEŞMENİN İŞE ALIMLARDA YETKİNLİKLER VE BECERİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 1237

İŞLETMECİLİK TARİHİ 1248

MÜTEHASSISLAR, MÜTERCİMLER VE MÜMESSİLLER: ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ KAMU KURUMLARININ RASYONALİZASYONUNDA BAĞLAM VE AKTÖRLER 1249

ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ (1923-1960) İŞLETMECİLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARŞİV BELGELERİNİN TEMATİK ANALİZİ: PTT ÖRNEĞİ 1260

TARİH TEKERRÜRDEN İBARET Mİ? TÜRK TARIM KOOPERATİFLERİNİN YAŞAM VE SÖYLEMSEL DÖNGÜSÜ ÜZERİNE TARİHSEL BİR ÇALIŞMA, 1924-1980 1272

TÜRKİYE VE ABD İŞ ETİĞİ YAZINLARININ ELE ALDIKLARI KONULAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR İÇERİK ANALİZİ (1992-2018) 1291

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

GİRİŞİMCİNİN PSİKOLOJİK ESENLİĞİ AÇISINDAN DUYGUSAL ROL DAVRANIŞLARI

Zuhal ŞENYUVA **Özlem ÖĞÜTVEREN GÖNÜL**

***Başkent Üniversitesi,* zuhala@baskent.edu.tr** ***Drexel University,* oo49@drexel.edu**

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Duygusal Rol Davranışları, Psikolojik Esenlik, Duygusal Zeka, Öz-gözlemcilik

Duygusal emek yazını, işin doğası gereği yüz yüze iletişimin günlük rutinler içinde sıkça yer aldığı hemşire, polis, öğretmen gibi meslek gruplarındaki araştırmalara dayanarak şekillenmiştir. Özellikle örgütsel izlenimi yansıtacak şekilde, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere uygun olarak dışsal aktörlerle etkileşim içinde olan çalışanlar duygusal emeğin yoğun olduğu işlere örnek teşkil eder nitelikte (Grandey, 2000) değerlendirilmiştir. Ama avukat, doktor gibi yüksek düzeyde profesyonelleşme gerektiren ve duygusal emeğin yoğun olduğu bazı meslek grupları da bulunmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 11; Yin, Lee, Zhang ve Jin, 2013: 138). Genellikle bu mesleklerin icrasında örgüt ve/veya yönetici gibi dışsal bir kontrol unsuru olmaksızın, öz-yönetime dayalı olarak duyguları yansıtacak davranışlara ilişkin kararlar verilebilir (Kruml ve Geddes, 2000). Yine de mesleki normlar, kültürel beklentiler gibi çeşitli unsurlar, duyguları yansıtan davranışları sergilerken, bireylerin kendi üzerinde kontrol uygulaması sonucunu doğurabilir (Yin ve diğerleri, 2013). Bu nedenle Kruml ve Geddes (2000), duygusal emekle ilgili konuların mutlaka kendini yöneten profesyonellerle çalışılması gerektiğinin önemini dile getirmektedir.

Bu çalışmada kendi kendini yöneten duygusal emek örneği olarak girişimcilere odaklanılmaktadır. Girişimcilik alanında, özellikle de yeni girişimlerde[1] duygusal iniş çıkışların zenginliğine dikkat çeken Foo, Uy ve Baron (2009), girişimcileri güçlü duygusal deneyimler yaşayan aktörler olarak

[1] Start-up'ın Türkçe karşılığı olarak yeni girişim kullanılmaktadır.

tanımlamaktadır. Buna rağmen girişimcilik yazını genellikle girişimcinin yaşam tatmini, aldığı haz ve mutluluğu ile sınırlı bir kapsamda duygusal faktörlere odaklanırken, girişimcinin duygusal iyilik halinin önemini gözden kaçırmaktadır (Ryff, 2019). Oysa girişimcinin diğerleri ile kurduğu ilişkilerin kalitesi, öz-farkındalığı, öz-yönetimi gibi ihmal edilen konuların bütününü yansıtan 'girişimcinin psikolojik esenliği'[2], uzun dönemde girişimin başarısı için bir kaynak olarak görülebilir (Fang, Chi, Chen ve Baron, 2015; Nikolaev, Boudreaux ve Wood, 2019; Ryff, 2019).

Bu çalışmanın temel sorunsalı, yeni girişimlerin başarısı için önemli olan girişimcinin psikolojik esenliğini sağlamada duygusal emek stratejilerinin rolünü anlayabilmek ve kişilik özelliklerinden duygusal zeka ve öz-gözlemciliğin bu stratejiler arasındaki yönelimi nasıl etkilediğini göstermektir. İki farklı yazındaki boşluklardan hareketle, hem duygusal emek yazınında sadece hizmet örgütlerinin çalışanları ile sınırlı kalan kapsamı, öz-yönetimin olduğu mesleklerden bulgularla genişletmenin gerekliliğine işaret eden çalışmalar doğrultusunda katkı sağlamak hem de girişimcilik yazınında ihmal edilen, duyguların 'psikolojik esenlik' kapsamındaki rolünü tartışmaya yönelik bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır.

YAZINDA DUYGUSAL EMEK TARTIŞMALARI

Duygusal Emek

Örgütlerde işlerini yaparken diğer kişilerle sözel ya da görsel iletişim içinde olması gereken çalışanların, gözlenebilir mimikleri ve fiziksel dışavurumlarıyla yansıttıkları duygularını yönetmesini 'duygusal emek' kavramıyla tanımlayan Hochschild (1983: 7), bu etkileşimlerin ortaya çıkardığı duygusal durumlara vurgu yapmaktadır. Aslında her birey örgüt içinde iken duygularını yönetmesine rağmen (Kruml ve Geddes, 2000: 10), özellikle hizmet örgütlerinin çalışanları gibi duygusal emeğin yoğun olduğu işlerdeki bireylerin (Gabriel, Daniels, Diefendorff

[2] 'eudaimonic well-being' kavramının karşılığı olarak bu çalışmada 'psikolojik esenlik' kullanılmaktadır. Nikolaev, Boudreaux ve Wood (2019) ve Ryff (2019) girişimcilik yazınında duyguların ele alınış biçiminde, girişimcinin hedonik (hedonic) ve ödömonik (eudaimonic) esenliği bağlamında bir farklılaşmaya işaret etmektedir. Yazarlar, özellikle girişimcilik süreçlerinde önemli etkileri olduğunu düşündükleri ödömonik esenlik kapsamında konunun ihmal edildiğini vurgulamışlardır. Bu çalışma ihmal edilen bu bağlamda duyguların, girişim süreçlerinin başlangıç aşamasındaki etkilerini anlamaya odaklanmaktadır.

ve Greguras, 2015: 863) günlük iş rolleri duygu yönetimini önemli bir sorunsal haline getirmektedir. Rol, bir kişiden işini yaparken sergilemesi beklenen davranışlar setini içerdiğinden (Katz ve Kahn, 1978; Morrison, 1994), bu davranışlarla uyumlu olan duyguları yansıtması normal karşılanabilecek iken uyumsuz olan duygular beklenen davranışın sergilenmesini zorlaştıracak ve hatta beklenenden sapan, istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Bu nedenle duygusal emeğin yoğun olduğu işlerde, Gross'un (1998: 275) "bireylerin hangi duyguları, ne zaman, nasıl deneyimleyecekleri ve yansıtacaklarına etki etmek" olarak tanımladığı duygu düzenlemelerine ihtiyaç vardır.

Duygusal emek, bir kişinin işini yaparken hissettiklerini değil, ne hissettiği ile bunu nasıl yansıttığı arasındaki ilişkiyi vurgulayan bir kavramdır (Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff, 2009: 1151). Duygu yönetimine ilişkin kurallarla çalışanların ne hissedeceğini belirleyebilmenin mümkün olmadığını, ama hangi duyguların yansıtılması ve hangilerinin saklanması ve/veya bastırılması gerektiğinin tanımlanabileceğini belirten Taxer ve Frenzel'e (2015: 79) göre de aslında mesele 'duyguların ifade edilmesi' ile ilgilidir. Bazen çalışanlar hiçbir özel çaba göstermeksizin, doğal olarak, kendinden beklendiği gibi hissedebilir ve gerçek duygularını yansıtacak şekilde davranabilirler (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000). Ama bazı durumlarda kişiler arası etkileşimlerde örgütsel olarak arzu edilen, beklenen davranışların sergilenebilmesi için özel bir çaba, plan ve kontrol gerekebilir (Morris ve Feldman, 1997). Bu durumlar söz konusu olduğunda, duyguların nasıl yönetileceği konusunu örgütler, çeşitli düzenleyici kural ve standartlar oluşturup çalışanlara rehberlik ederek çözmektedir (Ekman, 1973). Bu tarz duygusal düzenleme kuralları açık ya da örtük olarak varolabilir (Taxer ve Frenzel, 2015). Önemli olan, çalışanın iş tanımı ve/veya rolü gereği kendinden beklenen (Rafaeli ve Sutton, 1987) duygusal dışavurumların ve bunun yansıması olacak davranışların bilincinde olmasıdır. Bunun sonucunda duygusal dışavurumlarını yönetmek ve kontrol etmek çalışanların iş tanımlarının bir parçası haline gelebilir (Hochschild, 1983).

Duygusal Emek Stratejileri

Duygusal emek yazını, işin gerektirdiği, çalışandan beklenen rol davranışları setini düzenleyici standartlar paralelinde gerçekleştirmeye çabalayan bireyler açısından iki önemli stratejiyi duyguları

yönetecek mekanizma olarak öne sürmektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1979; 1983; Grandey, 2000; 2003). Bu mekanizmalardan ilki, çalışanın hissettiği gerçek duyguyu saklayarak işin/örgütün gerektirdiği, rol kapsamındaki uygun duyguyu yansıtacak sahte davranışlar sergilemesi anlamına gelen 'yüzeysel rol' stratejisidir (Ashfort ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Grandey, 2003). İkinci mekanizma ise, çalışanın beklenen, uygun duyguları sergileyebilmek için bilişsel olarak kendini ikna etmesi ve duygularını uyarlayabilmesini vurgulayan 'derin rol' stratejisidir (Ashfort ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Grandey, 2003).

Taxer ve Frenzel'in (2015: 79) çalışmasında çalışanların duyguları, içerdiği boyutlar dikkate alınarak, kategorileştirilmiştir. Buna göre, (a) içsel duygusal deneyimin dışsal davranışsal yansımasının aynı olduğu 'gerçekten yansıtılan duygular', (b) dışsal davranışsal bir yansıma olmaksızın içsel duygusal deneyimi vurgulayan 'gizlenen/bastırılan duygular' ve (c) içsel duygusal bir deneyim olmaksızın sergilenen dışsal davranışsal yansımaların gözlendiği 'sahte duygular' olmak üzere üç kategori söz konusudur. Yüzeysel rol stratejisi ile davranışlarını kendinden beklenilenle uyumlu hale getirmek isteyen bir birey, son iki kategorinin birleşimi olacak şekilde, bir tarafta içsel olarak deneyimlediği gerçek duyguyu bastırıp gizlemeye çalışırken diğer tarafta sahte bir duyguyu yansıtan rol davranışları sergilemeye çabalamaktadır (Gabriel ve diğerleri, 2015; Taxer ve Frenzel, 2015). Derin rol stratejisinde ise ilk kategoride olduğu gibi bireyin deneyimlediği duyguyu yansıttığı söylenebilir. Çünkü iki olası durum söz konusudur. İlk olasılık bireyin kendinden beklenen davranışın doğruluğuna ve gerekliliğine bilişsel olarak ikna olup duygularını uyumlu olacak şekilde yeniden düzenleyerek içsel deneyimiyle dışsal davranışları arasındaki uyumsuzluğu bilinçli olarak azaltmasıdır. Bu durumda Hochschild'ın (1983) vurguladığı aktif derin rol mekanizmasıyla birey duygusal bir çaba sergileyecektir. İkinci olasılıkta ise birey doğal olarak hissettiği şekilde davranmasına rağmen, zaten kendinden beklenenle aynı davranış ve duyguyu yansıtmış olabilir. Bu durumu halen 'pasif' derin rol stratejisiyle duygusal bir emek olarak değerlendiren çalışmalar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005) bulunmaktadır. Çünkü doğal davransa bile bireyin, sergilediği duygunun örgütün beklentileriyle uyumlu olup olmadığını anlamak ve/veya fark etmek için bir çaba harcayarak emin olması nedeniyle rahatlıkla gerçek duygusunu yansıtmasına yol açabileceği varsayılmaktadır.

Örgütler genellikle derin rol davranışlarının yaygın olmasını isterler (Kruml ve Geddes, 2000: 40). Çünkü yüzeysel rol davranışlarının çokluğu duygusal uyumsuzluk (Abraham, 1998) yaşandığı anlamına gelmektedir. Ama Kruml ve Geddes'in (2000: 14) ifade ettiği gibi, bir müşteri ile sadece birkaç dakika iletişim kuran bir çalışan ile birkaç saat yoğun iletişim kurmak zorunda olan diğerinin 'sahte' duygular yansıtmasının kolaylığı da aynı değildir. Bu nedenle aradaki etkileşimin sıklığı, süresi ve tekrarlanabilirliği arttıkça, olası duygusal uyumsuzluğu azaltabilmek için bireylerin durumun gerektirdiği, uygun olduğunu bildikleri duyguları hissetme çabalarının artacağı çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff ve diğerleri, 2005; Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve Feldman, 1997). Dolayısıyla genel bir yaklaşımla, duygusal uyumsuzluğun yaratabileceği duygusal yorgunluk ve tükenmişlik (Chau ve diğerleri, 2009; Taxer ve Frenzel, 2015), kendine yabancılaşma (Brotheridge ve Lee, 2003; Chau ve diğerleri, 2009) gibi olumsuz sonuçlar nedeniyle, çalışanların duygularını yansıtan davranışları yüzeysel rolden ziyade, derin rol stratejisi ile yönetmeleri beklenir. Çünkü derin rol –özellikle pasif derin rol- stratejisinin varlığı iş tatmini ve yüksek performans (Chau ve diğerleri, 2009), duygusal uyum nedeniyle 'kendi gibi' hissetme (Chau ve diğerleri, 2009; Kruml ve Geddes, 2000) benzeri olumlu sonuçlar üretebilir.

Duygusal Emek Yazınında Kişisel Özellikler

Gabriel ve diğerleri (2015: 865) yüzeysel ve derin rol aktörlerinin hipotetik profillerini gruplandırdıkları çalışmalarında üç öncül faktörün belirleyici olabileceğini vurgulamışlardır. Duygusal dışavurumlarla ilgili kural algısı ve karakter özelliklerinden pozitif ve negatif duygulanım eğilimi olarak belirttikleri bu öncüllerden son ikisi bireyin karakterinin bir parçası olan özelliklerinin, duygusal rol stratejilerinin kullanımı ile ilgili olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde negatif duygulanım eğilimi olan bireylerin daha fazla yüzeysel rol stratejisi kullandıklarını, buna karşın pozitif duygulanım eğilimi yüksek olan bireylerin daha fazla derin rol stratejisi ile örgütlerdeki davranışlarını düzenlediklerini gösteren çalışmalar (Kammeyer-Mueller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang ve Halvorsen-Ganepola, 2013; Scott ve Barnes, 2011) mevcuttur.

Örgütler olumlu sonuçları nedeniyle, çalışanların derin rol stratejisi ile duygusal durumlarla başa çıkacak davranışlar sergilemelerini tercih etseler de bu stratejinin uygulanabilirliğinin karakterle

ilgili olduğunu gösteren bulgulara dayanarak bu duygusal rolün her birey için aynı kolaylıkta olmayacağı söylenebilir. Dolayısıyla birey için, beklenen doğru duyguyu içsel olarak deneyimlemek karakter özellikleri nedeniyle çok fazla bilişsel çaba gerektiriyorsa, bireyin bunun yerine deneyimlemediği ama beklendiğini bildiği duyguları yansıtacak yüzeysel rol davranışlarına yöneleceğini söylemek mümkündür (Gabriel ve diğerleri, 2015; Kruml ve Geddes, 2000; Taxer ve Frenzel, 2015). Çünkü yüzeysel rol davranışları bireye 'duygusal bir maske' (Brotheridge ve Lee, 2003: 366) kullanarak eylemde bulunabilme olanağı sunmaktadır.

Yeni Girişimlerde Duygusal Rol Davranışları

Girişimcilerin genellikle tutkulu, hevesli, coşkulu, ısrarcı ve kararlı olarak tanımlandığını vurgulayan Foo ve diğerleri (2009: 1086), güçlü duygusal deneyimler yaşasalar ve hatta zorluklarla karşılaşsalar bile bu profili sürdürdüklerinin varsayıldığını ifade etmektedir. Yeni girişimler için çevre karmaşık, kaotik ve baskılı olduğundan ve ayrıca girişimciler yaptıkları işe, zaman, enerji ve çaba yönünden çok yatırım yaptıklarından yeni girişimlerde duyguların çok önemli rolü olabileceğini ifade eden Foo ve diğerlerinin (2009) görüşü paralelinde girişim sürecinin psikolojik taleplerinin yüksek olduğu söylenebilir. Diefendorff ve Richard (2003: 284) duygusal dışavurumları düzenleyen kuralların aslında psikolojik beklentilerle tanımlandığını vurgulayarak, duyguları yansıtan davranışların sıklığı ve sürekliliği arttıkça psikolojik beklentilerin de artacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda yeni girişimler yoğun psikolojik beklentilerin karşılanmasını gerektirdiğinden, girişimci için duygusal düzenlemelerin de gerekliliğine işaret etmektedir.

Hızlı büyüme hedefleyen yeni girişimlerin yüksek performans elde edebilmesi etkileşimde olduğu paydaşların kararları ve eylemleri üzerinde etki yaratabilmesine bağlıdır (Tocher, Oswald, Shook ve Adams, 2012). Duygusal emek yazını, özerkliğin çalışanların sahte duygusal dışavurumlarını azaltacağını vurgulasa da (Morris ve Feldman, 1997; Stordeur, D'Hoore, ve Vandenberghe, 2001) kendi işini yöneten girişimcilerin özerkliği yüksek olmasına rağmen, paydaşları etkileyebilme gerekliliği nedeniyle stratejik bir seçim olarak yüzeysel rol davranışlarına yönelmesi beklenebilir. Yeni girişimlerin dinamik ağdüzeneği oluşturma ve yönetme süreçlerine dayanması nedeniyle bu ağdüzeneğinin kapsadığı paydaşların beklentilerini etkili biçimde karşılayabilme yetkinliği, girişimciler için önemli bir performans belirleyicisidir (Tocher ve diğerleri, 2012). Paydaş

çeşitliliği, girişimciye yönelik duygusal beklentilerin de çeşitlenmesi demektir. Örgütlerde çalışanların duygusal emek davranışlarını düzenlemek için var olan kurallar, yeni girişim örneğinde girişimcinin özgür iradesi ile biçimlendiğinden, hangi duygusal beklentiyi karşılamak üzere hangi rol davranışı stratejilerini uygulayacağı girişimcinin kişilik özelliklerine bağlı olabilir. Diefendorff ve Richard (2003: 286) benzer biçimde kişilik özelliklerinin, belirli duyguları sergilemek ve/veya belirli duyguları sergilememek üzere strateji uygularken, bireyler tarafından algılanan baskıyı farklılaştıracağını iddia etmektedir. Özellikle yüzeysel rol stratejisi ile davranışları düzenlemenin en uç noktalarında bireyin psikolojik esenlik hissini azaltabileceğini vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003: 366).

Girişimcinin uzun dönemli başarısı için, stres ve zorluklarla başa çıkabilmesi açısından psikolojik esenlik hali önemli bir kaynak olabilir (Ryff, 2019: 647). Kişilik özellikleri ile psikolojik esenlik hali arasında kuvvetli ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Ryff, 2019: 650). Bu çalışmaların genellikle dışadönüklük, duygusal kararlılık, gelişime açıklık, öz-bilinç ve uyumluluk bileşenlerinden oluşan beş faktörlü kişilik modeli ile bireyin esenlik halini ilişkilendirdiğini vurgulayan Ryff (2019) ile benzer şekilde, duygusal emek yazını da duygusal emek stratejilerini etkileyen bireysel unsur olarak kişiliği beş faktörlü modelin kapsamıyla test etme eğilimindedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff ve diğerleri, 2005; Gabriel ve diğerleri, 2015). Girişim sürecinde bireyin özelliklerini bir öncül olarak ele alarak duygusal emek stratejilerini açıklamaya çabalarken girişimcinin ‘kendi çıkarları ya da amaçlarına uygun olacak sonuçlar elde edebilmek üzere paydaşların duygularını stratejik olarak manipüle edebilmesi’ (Grieve, 2011: 981; Hyde ve Grieve, 2018: 108) gerekliliği gözden kaçmamalıdır. Tocher ve diğerlerinin (2012) ‘girişimciler etkili sosyal bağlantılara ihtiyaç duyar’ vurgusu bu gerekliliğe işaret etmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada girişimcilerin başarılı performansa ulaşabilmek için paydaşlarla kurdukları etkileşimde, duygusal emek stratejileri ile kişilik özelliklerinin arasındaki ilişkiyi anlamak üzere kullanılacak kişilik değişkenleri belirlenirken, girişim süreçlerinde duygusal manipülasyonda etkili olabileceği düşünülen öz-gözlemcilik ve duygusal zeka özelliklerine odaklanılmıştır.

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ GİRİŞİMCİNİN DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİNİ NASIL ETKİLER?

Örgütlerde olası negatif sonuçlarının çokluğu nedeniyle yüzeysel rol davranışlarının nispeten daha az, derin rol davranışlarının ise daha çok olmasının tercih edildiği yazında sıklıkla ifade edilmektedir (Chau ve diğerleri, 2009; Grandey, 2000; Kruml ve Geddes, 2000; Taxer ve Frenzel, 2015). Yüzeysel rol ile beklentileri karşılayacak davranışları sergilemesi, çalışanların duygusal bir maske ile işlerini yapmaları anlamına geldiğinden duygusal esenliğin azalmasına yol açabilir (Brotheridge ve Lee, 2003: 366). Bir taraftan derin rol davranışları bu olumsuz sonuçları azaltıp, olumlu sonuçlar üretebilecek olsa da diğer taraftan, her birey için derin rol mekanizmasını strateji olarak kullanmak aynı derecede olası olmayabilir. Derin rol davranışlarının duygularla ilgili tepkilerin 'doğal hale gelmesi' anlamına geldiğini vurgulayan Yin ve diğerleri (2013), öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zeka ile derin rol arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Benzer pozitif ilişkinin varlığını detekleyen çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür (Brotheridge, 2006; Karim ve Weisz, 2011). Bu araştırmalar yüzeysel rolleri, işin gerektirdiği duygularla davranışsal olarak başedebilme stratejisi (Yin ve diğerleri, 2013) olarak ele aldığından duygusal zeka ile arasında bir ilişki gerekmediğini vurgulamaktadır (Brotheridge, 2006; Karim ve Weisz, 2011).

Duygusal zeka, kişiliğin iki temel bileşeni olan; bilişsel ve duygusal sistemlerin kesişimine işaret eden ve bireyin kendisinde ve diğerlerinde duygulara ilişkin bilgileri işleyebilme kapasitesini ifade eden bir kavramdır (Mayer ve Salovey, 1995: 197). Duygusal zekayı bir beceri olarak ele alan yaklaşımlar (Goleman, 1995; Mayer ve Salovey, 1995) bulunsa da duygulara ilişkin bilgiyi düşünme ve davranış süreçlerinde rehber olarak kullanarak davranışsal eğilimler oluşturma anlamında bir kişilik özelliği olduğunu vurgulayan yaklaşımlar da (Cooper ve Petrides, 2010; Petrides ve Furnham, 2003; Yin ve diğerleri, 2013) dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ikinci yaklaşım esas alınarak duygusal zeka 'duygu yüklü bilgi içeren uyaranlara karşı bireyin davranışsal eğilimlerini yansıtan bir kişilik özelliği' (Petrides ve Furnham, 2003: 39-40) olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda duygusal zeka, bireyin deneyimlerinden edindiği duygu yüklü bilgiyi işleyip kendine faydalı olacak şekilde davranışsal karşılık verebilmesini sağlayan bir özelliktir (Cooper ve Petrides, 2010; Petrides ve Furnham, 2003; Yin ve diğerleri, 2013).

Diğer kişilerin duygularını rol davranışları ile stratejik biçimde etkileyebilmenin duygusal zeka ile ilişkili olduğunu vurgulayan Hyde ve Grieve'in (2018) görüşü ve duygusal emek yazınındaki derin rol ve duygusal zeka arasındaki pozitif ilişkiye işaret eden bulgular (Brotheridge, 2006; Karim ve Weisz, 2011; Yin ve diğerleri, 2013) bir arada değerlendirildiğinde, girişimcilerin kişilik özelliği olarak duygusal zeka düzeyinin yüksekliğinin çevresiyle kuracağı bağlantılarda derin rol davranışlarını kolaylaştırması beklenebilir. Çünkü Kruml ve Geddes'in (2000) belirttiği gibi, bireylerin diğer kişilerle olan ilişkilerinde ne kadar duygusal çaba sergileyebilecekleri ne düzeyde 'empati kurabildikleri, duygulara ilişkin bilgileri farkedebildikleri ve bu bilgileri kullanarak kendi duygularını düzenleyebildikleri' (Yin ve diğerleri, 2013) ile ilgili olabilir.

Hipotez 1: Girişimcilerin derin rol davranışları ile duygusal zeka düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Yüzeysel rol davranışlarının çokluğu bireylerin yaşayacağı olası duygusal uyumsuzlukları artıracağından (Abraham, 1998; Brotheridge ve Lee, 2003; Chau ve diğerleri, 2009; Taxer ve Frenzel, 2015) ve uyumsuzluk durumlarıyla başedebilmek için bireylerin duygularını yansıttıkları davranışlarına daha fazla çaba harcaması gerekeceğinden (Morris and Feldman, 1997) negatif duyguların varlığını artırabileceği ortaya konulmuştur (Chau ve diğerleri, 2009; Gabriel ve diğerleri, 2015). Buna karşın yüzeysel rol davranışlarını stratejik olarak kullanıp, kendi duygularını gizleyip durumun gerektirdiği ya da beklenen/uygun olan duyguları yansıtacak bir 'maske' (Brothedridge ve Lee, 2003) ile davranışlarını şekillendirerek bundan fayda sağlayan bireyler de olabilir. Örneğin, Diefendorff ve diğerleri (2005) öz-gözlemcilik özelliğinin bireylerin yüzeysel rol davranışları ile pozitif ilişkisini göstermiştir. Öz-gözlemcilik, sosyal ortamın sunduğu ipuçlarına bakarak bireyin kendini gözleme ve yansıttığı davranışları kontrol edebilme özelliğidir (Snyder, 1974). Dolayısıyla yüksek öz-gözlemci bireyler, kolaylıkla davranışlarını durumun gerektirdiği rol beklentilerine uyumlandırabilirler (Kilduff ve Day, 1994; Snyder, 1974). Kişilik özelliği olarak bu uyumlandırmayı yapmaları nedeniyle duygusal uyum beklentileri de öngörüldüğü gibi yüksek olmayabilir. Bunu doğrulayacak nitelikte bulgulara rastlamak mümkündür. Diefendorff ve diğerlerine (2005) benzer şekilde, Brotheridge ve Lee'nin (2003) çalışmasında da yüksek öz-gözlemci bireylerin yüzeysel rol davranışları sergilemeye yatkın oldukları gösterilmiştir.

Serbest meslekle uğraşan bireylerin kendi zihinsel sağlığını koruyarak yaptığı işten tatmin elde etmesini ve içsel motivasyonunu sağlayarak amacına ulaşmaya yönelik eylemlerde bulunmasını sağlayacak olan psikolojik esenlik hali (Nikolaev ve diğerleri, 2019) girişimcilerin diğerleri ile ilişkilerinin kalitesinden etkilenmektedir (Ryff, 2019). Bu kaliteyi belirleyecek olan girişimcinin kendi kurduğu ve yönettiği işin ne kadar iyi gittiği ile ilgili değerlendirmesi olacağını iddia eden Nikolaev ve diğerlerinin (2019) 'herkes kendi hayatının en iyi yargıcıdır' ifadesi, girişimcinin esenlik halinin aslında kendi bilişsel değerlendirmelerinden oluşan dinamik bir süreç oluşunu vurgulamaktadır. Bu süreci iyi yönetmek isteyen girişimcinin öz-gözlemciliği yüksekse, paydaşlarla olan ilişkilerinde duyguları yansıtan davranışsal beklentileri doğru biçimde sezebilme ve davranışlarını bu beklentilerle uyumlu hale getirecek yüzeysel rol stratejisini etkili biçimde kullanabilme olasılığı artmaktadır.

Hipotez 2: Girişimcilerin yüzeysel rol davranışları ile öz-gözlemcilik düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Serbest meslek grubunda yer alan girişimcilerin özerkliği yüksektir (Nikolaev ve diğerleri, 2019; Ryff, 2019). Dolayısıyla kendi psikolojik esenliği için daha çok derin rol davranışı, daha az duygusal uyumsuzluk yaşaması anlamına geleceğinden girişimcilerin derin rol stratejisi ile süreci etkili biçimde yönetmesi beklenebilir. Ama bu çalışmada farklı kişilik özellikleri nedeniyle girişimcilerin farklı stratejilere yöneleceği öngörülmüştür. Hem duygusal zeka hem de öz-gözlemcilik düzeyleri yüksek olan girişimcilerin hangi stratejiye eğiliminin olacağının ise etkileşimde oldukları paydaşlarla ilişkilerinin sıklığına bağlı olabileceği düşünülmektedir. Diğerleri ile iletişimin sıklığı arttıkça bireyin duygusal dışavurumlarını düzenleme ihtiyacı da artmaktadır (Diefendorff ve diğerleri, 2005; Morris ve Feldman, 1997). Dolayısıyla doğal davranmak yerine, duygusal emek stratejilerini kullanarak ilişkilerini yönetmesi olasılığı kuvvetlenmektedir. Yüksek öz-gözlemci olan bireylerin sosyal beklentileri kolaylıkla karşılama eğiliminde olmaları (Kilduff ve Day, 1994; Snyder, 1974) girişimcilerin ilişkilerde istedikleri sonuçları elde edebilmek üzere diğerlerini etkilemeye yönelik davranışlar sergilemeye eğilimini artırabilmektedir (Grieve, 2011). Bu nedenle, yazında çoğunlukla vurgulandığı gibi, yüzeysel rol davranışları olumsuz sonuçlara yol açabilecek olsa da Brotheridge ve Lee (2003) ve Diefendorff ve diğerlerinin (2005) bulgularına dayanarak, yüksek öz-gözlemci olan girişimcilerin stratejik

hedeflerine ulaşmak için duygusal maske kullanarak paydaşları etkilemeye istekli olması beklentisi Hipotez 2'de sunulmuştur. Ancak girişimciler her paydaş ile aynı sıklıkla iletişim kurmak zorunda olmadığından bazı paydaşlarla gün içinde birkaç kez görüşürken bazıları ile sadece yılda bir kez görüşmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle iletişim süreçlerinde sıklık arttıkça ilişkinin karşı tarafının beklentilerini karşılamak üzere daha çok duygusal maske (Brotheridge ve Lee, 2003) kullanması gerekecektir. Dolayısıyla ilişkinin sıklığı arttıkça sahte davranışlar sergilemek girişimci için psikolojik yükü artırabilir ve girişimcinin kendini motive ederek, kaliteli ilişkiler yönetmesi ve işini başarıyla sürdürmesi için bir kaynak olabilecek psikolojik esenliğini olumsuz etkileyebilir.

Derin rol davranışları çok fazla bilişsel çaba gerektirse de bireyler açısından daha faydalı sonuçlar üretme potansiyeline sahiptir (Gabriel ve diğerleri, 2015: 867). Özellikle görüşme sıklığının yüksek olduğu ilişkilerde gün içinde tekrarlayan duygusal uyumsuzluk algısını azaltabilecek olması, derin rolün sağlayacağı en önemli faydalı sonuç olabilir. Girişimciler kendilerine stres yaratacak durumlarla başedebilecek stratejileri tercih ederler (Nikolaev ve diğerleri, 2019). Bu nedenle, yüksek öz-gözlemcilik özelliğinin yüzeysel rol davranışlarını kolaylaştırmasına ve girişimci özerklik nedeniyle düzenleyici kuralları kendisi tanımlayacak olmasına rağmen, ilişkilerde görüşme sıklığı arttıkça girişimcilerin psikolojik esenliği için daha fazla derin rol davranışlarına eğilimli olabileceği öngörülmektedir.

Hipotez 3: Girişimcilerin ilişkilerinin sıklığı arttıkça, yüzeysel rol davranışlarına kıyasla, derin rol davranışları artar.

YÖNTEM

Ölçekler

Duygusal emek stratejilerini ölçmek üzere Diefendorff ve diğerlerinin (2005) 'yüzeysel rol ve derin rol ölçekleri' kullanılmıştır. Bu ölçekler, yüzeysel rol davranışlarını değerlendiren yedi madde, derin rol davranışlarını değerlendiren dört madde, doğal davranışları değerlendiren üç madde içermektedir. Girişimcilerin paydaşlarla etkileşimlerinin sıklığını ölçmek için 'her gün; haftada birkaç; haftada bir; ayda birkaç; ayda bir; birkaç ayda bir; yılda bir ya da iki; çok nadir' zaman aralıkları kullanılmıştır.

Kişilik özelliklerini ölçmek üzere, Snyder'in (1974) yirmibeş maddeden oluşan 'öz-gözlemcilik ölçeği' kullanılarak girişimcilerin öz-gözlemcilik düzeylerine ilişkin verilere ve ayrıca Cooper ve Petrides'in (2010) otuz maddeden oluşan 'kişilik özelliği olarak duygusal zeka- kısa form ölçeği' kullanılarak duygusal zeka düzeylerine ilişkin verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örneklem, Veri Toplama ve Ölçüm Yöntemi

Ölçekler, ABD'de Philadelphia şehrinde yer alan büyük bir araştırma üniversitesinin girişimcilik fakültesi öğrencileri ve mezunları arasından yeni girişim sahiplerine uygulanmaktadır. Verinin analizi için, ANOVA Varyans Analizi kullanılacaktır. Parametrik çıkarımsal olan bu analiz ile örneklem içindeki farklı grupların ortalamalarının belirlenen değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği sınanacaktır.

Bulgular

Veri toplama süreci devam ettiğinden bulgular sunum esnasında paylaşılacaktır.

KAYNAKÇA

Abraham, R. 1998. Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 124(2): 229-246.

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. 1993. Emotional labor in service roles: the influence of identity. **Academy of Management Review**, 18(1): 88-115. doi: 10.2307/258824

Brotheridge, C.M. 2006. The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. **Psicothema**, 18: 139-144.

Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. 2003. Development and validation of the emotional labour scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76: 365-379.

Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Diefendorff, J.M. 2009. A predictive study of emotional labor and turnover. **Journal of Organizational Behavior**, 30(8): 1151-1163. doi: 10.1002/job.617

Cooper, A. ve Petrides, K.V. 2010. A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) using item response theory. **Journal of Personality Assessment**, 92(5): 449-457.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. **Journal of Vocational Behavior**, 66(2): 339-357. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001

Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. 2003. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. **Journal of Applied Psychology**. 88(2): 284-294. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.284

Ekman, P. 1973. **Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review**. New York: Academic Press.

Fang, R.; Chi, L.; Chen, M. ve Baron, R. 2015. Bringing political skill into social networks: findings from a field study of entrepreneurs. **Journal of Management Studies**, 52(2): 175-212.

Foo, M., Uy, M.A. ve Baron, R.A. 2009. How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. **Journal of Applied Psychology**, 94(4): 1086-1094. doi: 10.1037/a0015599

Gabriel, A.S., Daniels, M.A., Diefendorff, J.M. ve Greguras, G.J. 2015. Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. **Journal of Applied Psychology**, 100(3): 863-879. doi: 10.1037/a0037408

Goleman, D. 1995. **Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books.

Grandey, A.A. 2000. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1): 95-110. doi: 10.1037//1076-8998.5.1.95

Grandey, A.A. 2003. When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. **Academy of Management Journal**, 46(1): 86-96. doi: 10.5465/30040678

Grieve, R. 2011. Mirror mirror: The role of self-monitoring and sincerity in emotional manipulation. **Personality and Individual Differences**, 51(8): 981-985. doi: 10.1016/j.paid.2011.08.004

Gross, J.J. 1998. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. **Review of General Psychology**, 2(3): 271-299. doi: 10.1037/10892680.2.3.271

Hochschild, A. R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure. **American Journal of Sociology**, 85(3): 551-575. doi: 10.1086/227049

Hochschild, A. R. 1983. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. Berkeley: University of California Press.

Hyde, J., ve Grieve, R. 2018. The dark side of emotion at work: Emotional manipulation in everyday and work place contexts. **Personality and Individual Differences**, 129(, 108-113. doi: 10.1016/j.paid.2018.03.025

Karim, J. ve Weisz, R. 2011. Emotional intelligence as a moderator of affectivity/emotional labor and emotional labor/psychological distress relationships. **Psychological Studies**, 56: 348-359.

Kammeyer-Mueller, J.D., Rubenstein, A.L., Long, D.M., Odio, M.A., Buckman, B.R., Zhang, Y. ve Halvorsen-Ganepola, M.D. 2013. A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. **Personnel Psychology**. 66(1): 47-90. doi: 10.1111/peps.12009

Katz, D. ve Kahn, A.L. (1978). **Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley & Son.

Kilduff, M. ve Day, D.V. 1994. Do chameleons get ahead. The effects of self-monitoring on managerial careers. **Academy of Management Journal**, 37(4): 1047-1060.

Kruml, S.M. ve Geddes, D. 2000. Exploring the dimensions of emotional labor. The heart of Hochschild’s work. **Management Communication Quarterly**, 14(1): 8-49.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. 1995. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. **Applied and Preventive Psychology**, 4(3): 197-208.

Morris, J.A. ve Feldman, D.C. 1997. Managing emotions in the workplace. **Journal of Managerial Issues**, 9(3): 257-274.

Morrison, E.W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, 37(6): 1543-1567. doi: 10.5465/256798

Nikolaev, B., Boudreaux, C.J., ve Wood, M. 2019. Entrepreneurship and subjective well-being: The mediating role of psychological functioning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Mart (online): 1-30. doi: 10.1177/1042258719830314.

Petrides, K.V. ve Furnham, A. 2003. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. **European Journal of Personality**, 17(1): 39-57.

Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. 1987. Expression of emotion as part of the work role. **Academy of Management Review**, 12(1): 23-37. doi: 10.5465/amr.1987.4306444

Ryff, C.D. 2019. Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. **Journal of Business Venturing**, 34(4): 646-663. doi: 10.1016/j.jbusvent.2018.09.003

Schwarz, N. ve Clore, G.L. 1983. Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states. **Journal of Personality and Social Psychology**, 45(3): 513-523. doi: 10.1037/0022-3514.45.3.513

Scott, B.A. ve Barnes, C.M. 2011. A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal and gender. **Academy of Management Journal**. 54(1): 116-136. doi: 10.5465/AMJ.2011.59215086

Snyder, M. 1974. Self-monitoring of expressive behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, 30(4): 526-537.

Stordeur, S., D'Hoore, W. ve Vandenberghe, C. 2001. Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. **Journal of Advanced Nursing** 35(4): 533-542. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x

Taxer, J.L. ve Frenzel, A.C. 2015. Facets of teachers' emotional lives: a quantitative investigation of teachers' genuine, faked, and hidden emotions. **Teaching and Teacher Education**, 49: 78-88. doi: 10.1016/j.tate.2015.03.003

Tocher, N., Oswald, S.L., Shook, C.L. ve Adams, G. 2012. Entrepreneur political skill and new venture performance: extending the social competence perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**, 24(5-6): 283-305. doi: 10.1080/08985626.2010.535856

Yin, H., Lee, J.C.K., Zhang, Z. ve Jin, Y. 2013. Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. **Teaching and Teacher Education**, 35: 137-145. doi: 10.1016/j.tate.2013.06.006

TRAJEDİLERİN COĞRAFYASINDA BÜYÜLÜ BİR KAPASİTE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK: AFGANİSTAN KABİL ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIKLARI İLE İŞE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Olcay OKUN **Korhan ARUN**

MSB, olcayokun@yahoo.com ***NKÜ,*** karun@nku.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Dayanıklılık, İşe Bağlılık

GİRİŞ

Afganistan günümüzde, pek çok farklı kabilenin, aşiretin ve etnik grubun beraber yaşadığı bir coğrafyadır. Afganistan'da yaşam bireyler için oldukça zordur. Bunun sebebi olarak ise dış güçlerin çıkarlarına dayanan ve 30 yıldan fazla süren savaş, ardından gelen fakirlik, bununla birlikte Afganistan halkına dayatılmak istenen cehalet, halkın arasına sokulan dinsel çekişmeler gösterilebilir (Fevzi, 2015). İstikrarsızlıkla boğuşan Afganistan'da yoksunluk ve buna bağlı yolsuzluk varoluşsal ve stratejik bir tehdit oluşturmaktadır (Hâkimi ve Jensen, 2019). Bu yokluklara rağmen ülke hiçbir zaman teslim olmamıştır. Maddi kaynakları olmadığı için bunun sebebi manevi veya psikolojik kaynaklarda aranmalıdır. Dayanıklılık ta bu kaynaklardan bir tanesi olmasına rağmen, savaşların veya kişisel olumsuz durumların devamındaki şartların bir sonucu olarak, yetişkinlerin sağlıklı kalma, semptom göstermeden çalışma veya dayanıklılık kapasiteleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Zolkoski & Bullock, 2012). Bir başka ifadeyle yaşanan olumsuz deneyimlere rağmen Afgan Halkı dimdik ayaktadır ve bu da dayanaklılık kavramının işlevsellik yönü hakkında çok şey söylemektedir.

Kişisel dayanıklılık; grup dışı sosyal destek, dil ve kültürel yeterlilikle birlikte Psikososyal Kaynaklar kuramının altında yer almaktadır (K. O'Doherty & Hodgetts, 2019; Safdar & van de

Vijver, 2019). Bu kaynaklar açıkça psikolojik dayanıklılıkla doğrudan bağlantılıdır (Hobfoll, 1989). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin uyum sağlayarak zorluklar ile başa çıkma ve olumlu sonuç elde etmek için olumsuzlukların üstesinden gelme sürecini ifade eder (Zolkoski & Bullock, 2012). Amerikan Psikoloji Derneği, psikolojik dayanıklılığı sıkıntı, travma, trajedi, tehdit ve hatta önemli stres kaynakları karşısında iyi uyum sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Psikolojik dayanıklılık tekâmülün (gelişim) zamanla değişen psikolojik özelliğidir ve içsel bir güç olduğuna inanılır, ancak dış çevre ile etkileşime girebilir (Southwick et al., 2014). İşe bağlılık, işle ilgili canlılık, özveri ve özümseme ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, bir zihin durumu olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002). Afganistan, Irak, Libya benzeri ülkelerin içinde bulunduğu şartlar ve hayat koşulları göz önüne alındığına insan psikolojisinin ayakta kalma ve hayata tutunma güçlerinden olan psikolojik dayanıklılık kapasitesini derinlemesine anlamak gerektiği değerlendirilmektedir. Trajedilerin coğrafyasında büyülü bir kapasite olan psikolojik dayanıklılık araştırma konumuz olarak seçilmiştir.

1960'lı yıllarda itibaren Amerikan ve Sovyet eğitimi modellerinin Kabil üniversitesine dayatılmasına rağmen Kabil üniversitesinin direnişi her iki ülkenin kültürel etkilerini zayıflatmış ve bu nedenle reform politikalarının sonunda başarısız olmasına neden olmuştur. Disiplinlerin yapısında, yönetim aygıtında ve içeriğinde önemli dönüşümlere rağmen, her iki süper güç de profesörlerin ve öğrencilerin geleneklerini ve değerlerini değiştirememiştir. Üniversite topluluğunun, bir üniversiteye dış güçler tarafından getirilen herhangi bir reformun başarılı veya başarısız olmasının ana nedeni olduğu kanıtlanmıştır (Tsvetkova, 2017).

Kabil Amerikan Üniversitesi başkan yardımcısı ve akademik sorumlusu Dr. Athanasios Moulakis ile yapılan bir mülakatta Afgan öğrencilerin ayırt edici özellikleri ve entelektüel olarak, onları Amerikan meslektaşlarıyla karşılaştırılması istendiğinde, Afgan öğrencileri "dayanıklılık, gurur ve öğrenmek ve ilerlemek için büyük bir istek" kavramları ile tanımlamıştır (Baehr, 2009). Afgan öğrencilerin pek çoğu ülkenin uzun yıllardır içerisinde bulunduğu koşullar nedeni ile sürgün, zulüm ve her türlü ıstırap içeren kişisel öyküler yaşamıştır. İlk ve ortaokullarda aldıkları eğitim yetersiz ve düzensizdir. Bu koşullar altında Afgan öğrenciler zorluklar ile mücadele etmek zorundadırlar. Benzer geçmiş yaşantılar ve koşullar üniversitede görev yapan akademik kadrolar içinde geçerlidir.

İşe bağlılık çalışanların iş rolü performanslarına kişisel benlikleri ile getirdikleri veya kattıkları davranışları ifade eder. İşe bağlılık, örgüt üyelerinin iş rollerine katkısı olarak tanımlanır; çalışanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade ederler (Kahn, 1990). Son yıllarda organizasyonlarda Pozitif Psikoloji ilkeleri uygulama alanını genişletmektedir. Bu çalışma pozitif psikoloji perspektifinden psikolojik dayanıklılık ile işe bağlılık ilişkilerine yönelik ampirik bulgulara ulaşmak maksadıyla tasarlanmıştır.

Çalışmamız Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de bulunan 27 üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Örneklem üniversite çalışanlarından seçildiğinden diğer halka göre eğitimli ve daha iyi yaşam koşullarına sahiptir. Afganistan'ın uzun yıllardır içerisinde bulunduğu olumsuz koşullar göz önüne alındığında psikolojik dayanıklılık, işe bağlılık değişkenleri ile bu değişkenlerin birbiri ile olan etkileşiminin incelenmesinin yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Psikolojik dayanıklılık zorluk ve sorunlar ile kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için dayanmak ve esneklik göstermek bileşenleri ile karakterize edilen bireyin pozitif psikolojik gelişimidir (Avey vd., 2010). Psikolojik dayanıklılık, her yaştaki ve psikolojik koşullardaki bireylerde tanımlanabilen, ölçülen, muhafaza edilen ve beslenebilen günlük becerileri ve psikolojik güçleri içerir (Luthans vd., 2006). Psikolojik dayanıklılık, dinamik bir süreçtir ve biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşimdir. Psikolojik dayanıklılığı teşvik eden faktörler duruma ve bağlama göre değişiklik gösterir (Southwick vd., 2014). Psikolojik dayanıklılık, zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık hatta pozitif değişimden sonra esneme, kendini toparlama (iyiye gitme), artan sorumluluk ve gelişme olarak tanımlanan pozitif psikoloji kapasitesidir. Bireyin önemli bir değişim, sorun veya risk ile başarılı bir şekilde mücadele edebilme yeteneğidir (Luthans, 2002). Friborg ve arkadaşları (2005) tarafından psikolojik dayanıklılık yapısal stil, gelecek algısı, aile uyumu, kendilik algısı, sosyal yeterlilik, sosyal kaynaklar olmak üzere altı boyutlu bir yapı olarak çalışılmıştır (Friborg vd., 2005). Çalışmamızda söz konusu altı boyutlu yapı kullanılmıştır.

Dayanıklılık ve enerji aynı zamanda işe bağlılık tanımlarının temel bileşenlerinden biridir (Schaufeli vd., 2009). Çünkü işe bağlılık sosyal destekle doğrudan ilişkilidir ve bu destekte ki en önemli etmenlerde güvenlik ve dayanıklılıktır (Christian & Slaughter, 2007; Ryan & Deci, 2001).

İŞE BAĞLILIK

İşe bağlılık, canlılık, özveri ve özümseme ile karakterize edilen pozitif, doyurucu, işle ilgili bir zihin durumu olarak tanımlanan çok boyutlu bir yapıdır. Canlılık, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik, bir işte çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile istikrar ile karakterizedir. Adanmışlık önemli hissetme, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile karakterizedir. Son olarak, kendini verme, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde çalışması ile karakterize edilir, böylece zaman hızla geçer ve kişinin kendini işten ayırmakta zorluk çeker (González-Romá vd., 2006); (Schaufeli vd., 2006).

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen iş talep-kaynak modelinde, talepler çalışanın enerjisini zorlayıp tükettiği ve çalışanın kaynakları aracılığıyla taleplerle başa çıkarak motive olduğu iki yönlü bir süreç işlemektedir (Demerouti vd., 2001). İş talepleri-kaynakları modeli, iş katılımının iki süreç içerdiğini, iş katılımı ve belirleyici olarak iş kaynakları ile olumlu eylemleri açıklayan motivasyonel bir süreç olduğunu açıklar. Çalışanın pozitif psikolojik kaynağı olan psikolojik dayanıklılığı, çalışanın işyeri taleplerine yerine getirirken ve etkili performans gösterirken yardım sağlar ve işe bağlılığını her türlü zorluğa rağmen yükseltir. Bu kavramsal çerçevede Afganistan Kabil üniversitelerinde çalışan idari ve akademik personel yaşamın, iş ve gündelik hayatın getirdiği tüm zorluklara psikolojik dayanıklılıkları ile göğüs gererken aynı zaman işlerine olan bağlılıkları yükselir.

YÖNTEM

Örneklem

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikolojik dayanıklılık ile ilgili 33 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde işe adanmışlık ile ilgili 17 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde demografik değişkenleri ilişkin

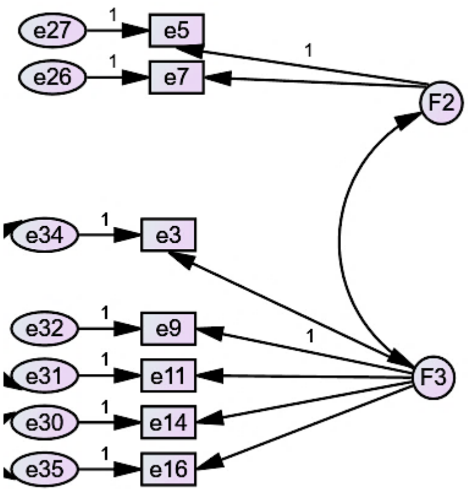
sorular yer almaktadır. 03 Nisan 2019- 28 Eylül 2019 tarihleri arasında Afganistan'ın Başkenti olan Kabil'de bulunan 27 üniversitede çalışan 713 akademik ve idari personelin tamamına ulaşılmış, 251 personele ait veri analiz için uygun bulunmuştur. Örneklem 63 idari, 188 akademik personelden oluşmaktadır. Örneklemin Afganistan'dan alınmasından dolayı kadın oranı 17 kişiyle yüzde 10'nun altındadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada Friborg ve arkadaşları tarafından geliştirilen (Friborg vd., 2005) özellikle ruhsal sağlığın tekrar kazanılması ve sürdürülmesinde temel koruyucu faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (Resilience Scale for Adults) ölçeği, işe bağlılığın ölçülmesi için Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Schaufeli vd., 2006). Her iki ölçek orijinal dilleri olan İngilizceden Afgan akademik personel tarafından Afganistan'da konuşulan Darica ya çeviri ve geri çevrilmiş pilot uygulamada ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş, daha sonra ölçek Darica olarak uygulanmıştır.

Bulgular ve Yorum

İşe bağlılık ölçeğinin orijinali batı kültürü toplumlarında (Belçika, Kanada, Fransa vb) geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Bununla ek olarak Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) da ölçüm için kullanılan ölçekte hem tek boyut hem de canlılık, adanma ve kendini verme boyutları için ölçeğin uyum iyiliği testleri geçerlenmiştir. Her ne kadar üç boyut için bulunan uyum iyiliği sonuçları kısmen daha iyi olsa da tek boyutlu ölçeğinde uyum iyi testlerine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Hem batı kültüründe ele alınması hem de farklı boyutlar konusunda ikilem olduğu için bu makalede açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri tekrar yapılmıştır. Analizler sonucunda işe bağlılık ölçeğindeki üç boyut iki boyut şeklinde ifade edilmiştir. Bunlardan ilk boyut "adanmışlık" ikinci boyut ise bir soru dışında (3. Soru) "kendini verme" sorularını kapsayan boyuttur (Şekil 1). AMOS ile yapılan yapısal eşitlik modeline göre iyilik testleri sırasıyla CMIN/DF 1.864, GFI 0.978 ve AGFI 0.944, RMSEA 0.59 ile istenilen düzeyler arasındadır. Bu bakımdan adanmışlık (engagement) için yapılan yapısal eşitlik modellemesinin uyum iyilik testleri istenilen kriterleri sağlamaktadır.



Şekil 1: İşe Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik ile elde edilen adanmışlık boyutları ile dayanıklılık boyutları arasındaki değişkenlerin ilişkisinin araştırılmasına yönelik, değişkenler arasındaki ilişkinin boyutu ve yönünü anlamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi tablosu aşağıdaki gibidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklar dayanıklılık boyutları ile işe bağlılık ölçeğinin adanmışlık ve kendini verme boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

		Adan.	K.Verme	K.Güç	Y.stil	S.yeter	A.uyumu	S.kaynaklar
Adanmışlık	Pearson Correlation	1						
Kendini verme	Pearson Correlation	.796**	1					
Kişisel Güç	Pearson Correlation	.009	.002	1				
Yapısal Stil	Pearson Correlation	.088	.098	.246**	1			
Sosyal Yeterlilik	Pearson Correlation	.236**	.132*	.230**	.137*	1		

Aile Uyumu	Pearson Correlation	.230**	.273**	.081	.235**	.017	1	
Sosyal Kaynaklar	Pearson Correlation	.147*	.143*	.162*	.130*	.108	.234**	1

p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***

Korelasyon tablosuna göre psikolojik dayanıklılığın sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklar boyutları işe bağlılığın "adanmışlık" ve "kendini verme" boyutlarını arttırmaktadır.

Daha sonra bağımlı değişkenler ve çok değişkenli normallik arasındaki ilişkilerin doğrusallığını test için MANOVA testi uygulanmıştır. Çoklu bağımlı değişkenlerin birlikte analiz edilebilmesi için çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) önemlidir. Her gruptaki numune boyutlarının yaklaşık olarak eşit olduğu gözlemlendiğinden sonuçların robust yani güvenilir olduğu sonucuna varılabilir. Aşağıda görülen Multivariate test sonuçları psikolojik dayanıklılık boyutlarının ayrı ayrı ve birlikte olacak şekilde birleştirilmiş işe bağlılık kavramı üzerine olan etkileri görülmektedir.

Tablo 2: Multivariate Test Sonuçları

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power[d]
Intercept	Pillai's Trace	.996	3625.444[b]	2.000	26.000	.000	.996	1.000
	Wilks' Lambda	.004	3625.444[b]	2.000	26.000	.000	.996	1.000
	Hotelling's Trace	278.880	3625.444[b]	2.000	26.000	.000	.996	1.000
	Roy's Largest Root	278.880	3625.444[b]	2.000	26.000	.000	.996	1.000
Kişisel Güç	Pillai's Trace	.949	1.877	26.000	54.000	.026	.475	.963
	Wilks' Lambda	.220	2.263[b]	26.000	52.000	.006	.531	.988

	Hotelling's Trace	2.773	2.666	26.000	50.000	.001	.581	.996
	Roy's Largest Root	2.460	5.109[c]	13.000	27.000	.000	.711	.999
Yapısal Stil	Pillai's Trace	.955	6.173	8.000	54.000	.000	.478	1.000
	Wilks' Lambda	.203	7.924[b]	8.000	52.000	.000	.549	1.000
	Hotelling's Trace	3.144	9.826	8.000	50.000	.000	.611	1.000
	Roy's Largest Root	2.873	19.391[c]	4.000	27.000	.000	.742	1.000
Sosyal Yeterlilik	Pillai's Trace	.914	3.243	14.000	54.000	.001	.457	.992
	Wilks' Lambda	.237	3.911[b]	14.000	52.000	.000	.513	.998
	Hotelling's Trace	2.580	4.606	14.000	50.000	.000	.563	1.000
	Roy's Largest Root	2.304	8.886[c]	7.000	27.000	.000	.697	1.000
Aile Uyumu	Pillai's Trace	.873	6.978	6.000	54.000	.000	.437	.999
	Wilks' Lambda	.225	9.607[b]	6.000	52.000	.000	.526	1.000
	Hotelling's Trace	3.009	12.536	6.000	50.000	.000	.601	1.000
	Roy's Largest Root	2.855	25.699[c]	3.000	27.000	.000	.741	1.000
Sosyal Kaynaklar	Pillai's Trace	.441	1.910	8.000	54.000	.077	.221	.739
	Wilks' Lambda	.594	1.933[b]	8.000	52.000	.074	.229	.743
	Hotelling's Trace	.624	1.950	8.000	50.000	.073	.238	.744
	Roy's Largest Root	.507	3.424[c]	4.000	27.000	.022	.337	.783
Sosyal Yeterlilik * Sosyal Kaynaklar	Pillai's Trace	.364	7.434[b]	2.000	26.000	.003	.364	.913
	Wilks' Lambda	.636	7.434[b]	2.000	26.000	.003	.364	.913

	Hotelling's Trace	.572	7.434[b]	2.000	26.000	.003	.364	.913
	Roy's Largest Root	.572	7.434[b]	2.000	26.000	.003	.364	.913
Aile Uyumu * Sosyal Kaynaklar	Pillai's Trace	.220	3.666[b]	2.000	26.000	.040	.220	.623
	Wilks' Lambda	.780	3.666[b]	2.000	26.000	.040	.220	.623
	Hotelling's Trace	.282	3.666[b]	2.000	26.000	.040	.220	.623
	Roy's Largest Root	.282	3.666[b]	2.000	26.000	.040	.220	.623

Multivariate Test sonuçlarına göre sosyal kaynakların tek başına işe bağlılık üzerinde etkili olmadığı sosyal yeterlilik boyutu ile anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Benzer şekilde sosyal kaynaklar, aile uyumu değişkeni ile birlikte işe bağlılık üzerinde etkilidir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Psikoloji bilimi, risk, problemler, patoloji ve tedaviye odaklanma dönemlerinde insan adaptasyonu ve gelişimindeki önemli fenomenleri ihmal etmiştir. Pozitif psikoloji akımının yayılması ile birlikte bireylerin pozitif özelliklerinin geliştirilmesine, pozitif deneyimler yaşamalarına ve öznel iyi oluşlarını artırıcı programlar aracılığı ile onların ruh sağlıklarının korunmasına odaklanılmıştır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Beşeri sermayeyi teşvik eden ve toplulukların ve ulusların sağlığını iyileştirmeyi amaçlayan politikalar sağlıklı gelişimi ve işleyişi teşvik eden insan kabiliyetlerine gereken önemi vermek zorundadır. Afgan Halkı da onları çevreleyen ve bağlamsal koşulların etkisinden yılmamış ve kişisel tercihlerinin bu yönelimleri şekillendirmesinde mucizeler yaratmışlardır. Bu şekillendirme çıktılarından iyi olma hali de yukarıda açıklandığı gibi pozitif psikoloji bağlamında algılanan sağlık, kendine olan saygı ve dayanıklılıkla ilgilidir.

Psikolojik dayanıklılık bu bağlamda pozitif psikoloji altında çalışılacak, başarılı insan işleyişi üzerine yapılacak araştırmalar için yeni bir itici güçtür. Çalışmamızda Afgan üniversite çalışanlarının psikolojik dayanıklılık ve alt boyutları ortalamalarının yüksek olduğu (3.02-3.21/5) olduğu görülmüştür. İçerisinde bulunduğu trajik duruma rağmen yüksek ortalamalar, psikolojik

dayanıklılığın nadir ve özel niteliklerden değil sıradanlığın büyüsünden, bireyin beyninin ve zihninin normatif kaynaklarından, bireyin vücudundan, ailesinden, ilişkilerinden ve toplumundan kaynaklandığını (Masten, 2001) doğrular niteliktedir. Yüksek dayanıklılığın nedeninin temel olarak Afganistan'ın kültürel yapısı olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde bireyin zorluklar ile başa çıkma yeteneğini güçlendiren ve bireysel destek kaynakları olarak kabul edilen sosyal kaynaklar, aile uyumu boyutlarının işe bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Afganistan'ın başkenti Kabil'de bulunan üniversitelerde yapılan çalışmada 54 personel 1-5 yıl, 41 personel 6-10 yıl, 67 personel 11-15 yıl, 57 personel 16-20 yıl, 32 personel 21-25 yıldır üniversitelerde çalışmaktadır. Çalışmamızda başta ülkenin yozlaşma, istikrarsızlık, yolsuzluk sorunlarının yanı sıra üniversitelerin düzensiz yapısı, Afganistan'da bulunan pek çok etnik unsur olduğundan akademik personel arasındaki gruplaşma ve çekememezlik, çalışanları motive edecek ödül sistemi eksikliği, üniversite kaynaklarının yetersiz olması, etkili deneyim paylaşımı için, fiziksel iş çevresi ve proje alanlarının kısıtlılığı, baskı altına alan veya deneyimlerin paylaşılmasını yavaşlatan hiyerarşik örgüt yapısı gibi örgütsel engellere (Riege, 2005) rağmen Afgan üniversite çalışanlarının işe bağlılık ortalamaları da oldukça yüksektir (5.19-5.21/7). Uzun çalışma yıllarına sahip personelin, zor şartlar altında bulunan ülkede çalışanların iş pozisyonlarını kaybetmek istemedikleri ve işlerine son derece bağlı oldukları düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, *36*(2), 430–452. https://doi.org/10.1177/0149206308329961

Baehr, P. (2009). An American University in Afghanistan. *Society*, *46*(1), 9–11. https://doi.org/10.1007/s12115-008-9165-6

Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). WORK ENGAGEMENT: A META-ANALYTIC REVIEW AND DIRECTIONS FOR RESEARCH IN AN EMERGING AREA. *Academy of Management Proceedings*, *2007*(1), 1–6. https://doi.org/10/fm6wrb

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Fevzi, F. (2015). AFGANİSTAN’DA TÜRK DİLİ VE EĞİTİMİ. *Tehlikedeki Diller Dergisi*, *4*(6–7), 0–0.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., & Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, *14*(1), 29–42. https://doi.org/10.1002/mpr.15

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(1), 165–174. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10/czr

Jensen, G. (2019). RETHINKING LEGAL EDUCATION IN AFGHANISTAN: THE LAW PROGRAM AT THE AMERICAN UNIVERSITY OF AFGHANISTAN. *STANFORD JOURNAL OF INTERNATIONAL LAW*, 33.

Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, *56*(3), 227–238. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227

O'Doherty, K., & Hodgetts, D. (Eds.). (2019). *The SAGE handbook of applied social psychology*. SAGE reference.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, *9*(3), 18–35. https://doi.org/10.1108/13673270510602746

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141–166. https://doi.org/10/drj227

Safdar, S., & van de Vijver, F. J. R. (2019). Acculturation and its Application: A Conceptual Review and Analysis. In K. C. O'Doherty & D. Hodgetts, *The SAGE Handbook of Applied Social Psychology* (pp. 2–22). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781526417091.n1

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. https://doi.org/10/fn6jr5

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, *5*(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

Tsvetkova, N. (2017). Americanisation, sovietisation, and resistance at Kabul University: Limits of the educational reforms. *History of Education*, *46*(3), 343–365. https://doi.org/10.1080/0046760X.2016.1246676

Zolkoski, S. M., & Bullock, L. M. (2012). Resilience in children and youth: A review. *Children and Youth Services Review*, *34*(12), 2295–2303. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.08.009

KOSGEB UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ’NİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE NİYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Mehmet Akif ERÇELİK
Bitlis Eren Üniversitesi,
maercelik@beu.edu.tr

Abdulkadir GÜMÜŞ
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,
kadirgumus@yyu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, KOSGEB, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, Girişimcilik Eğilimi, Girişimcilik Niyeti

GİRİŞ

Küresel rekabetin artması, toplumlardaki ekonomik hayatta kamunun rolünün icra edenden koordine edene değişmesi, bilişim teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve küçük yerel işletmeler için küreselleşmenin tehditler yanında fırsatlar da sunması girişimcilik konusunu üzerinde daha önemle durulması gereken bir noktaya getirmiştir. Girişimcilik konusunda yapılan erken dönem araştırmaları, çoğunlukla girişimciliğin doğuştan gelen yanlarına vurgu yapmış olsa da günümüzde daha ilk ve ortaöğretimden itibaren başlayan ve sonrasında desteklenen girişimcilik eğitimlerinin; bireylerin girişimci olma yönündeki istek, arzu, niyet ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yine girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalar, bireyin yaşı, cinsiyeti, ailesinin ekonomik durumu ya da ailede bir rol modelinin olup olmaması gibi demografik faktörlerin, kişilikle beraber bireyin girişimci olma eğilimini etkilediğini göstermektedir. Ancak, en az bu faktörler kadar önemli bireyin sahip olduğu toplumsal kültürel değerler ve resmi eğitim sistemi içinde ya da dışarıdan destekle sağlanan kurslarda öğrencilerin-katılımcıların girişimcilik konusunda bir eğitim alıp almamaları da girişimcilik niyetinin oluşmasında önemli bir bağlam oluşturmaktadır. Girişimcilik eğitimleri ile ilgili araştırmaların son 15-20 yıllık süreçte arttığı gözlemlenmiştir.

Girişimcilik eğitimlerinin verilmesinde hem eğitimleri koordine eden hem de kendisi eğitim veren, verilen eğitimlerden sonra da, katılımcıları bir takım hibe ve krediler ile destekleyen kuruluş Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı KOSGEB ’tir. Çalışmamızda KOSGEB ve verilen

“Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi” ele alınmış nitekim KOSGEB veya paydaşları tarafından verilen eğitimlerin; katılımcıların girişimcilik eğilimleri ve niyetleri üzerinde bir rolünün olup olmadığı incelemeye değer görülmüştür.

TEORİK ALTYAPI

Girişimcilik

Girişimciliği net bir tanım içerisine sığdırmak oldukça zordur. Kavram olarak ilk kez ortaçağın ortalarında kullanılan “entreprendere” kelimesinden türetilmiş ve “girişmek” “üstlenmek” anlamlarına gelir. Girişimci kelimesi ilk defa 17. yüzyılda Fransız askeri terminolojisinde kullanılmıştır. Girişimciliğin kavramsal olarak ilk tanımı ise; 1755 yılında Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapıldığı kabul edilir. Cantillon girişimciyi; kar elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişi olarak tanımlamıştır (Döm, 2008: 1). Girişimciler, yeni bir girişime başlayabilmek için sürekli yenilik peşinde olan, fırsatları yakalamak adına gerektiğinde riskler alabilen, bağımsız hareket eden ve sosyal ağlarını hem bilgi hem de kaynak temin etmek amacıyla kullanan kişilerdir(Efe, 2016: 21-22). Girişimci ile ilgili tanımları birleştirdiğimizde ortaya başkasının baktığı ama göremediği ticari iş fikirlerini bulup bunları hayata geçiren kişi olarak tanımlanabilir(Titiz, 1994: 29).

Girişimcilik Eğilimi ve Niyeti

Literatürde bu iki kavram genel olarak birlikte kullanıldığından bizde çalışmamızda bu ikisini birlikte ele aldık. Girişimcilik eğilimi veya girişimci bir eğilime sahip olma, bir kişinin yeni bir iş kurma kararlılığında olduğu anlamına gelir (Von Graevenitz, Harhoff ve Weber, 2010: 92). Niyet ise bu kararlılığın biraz ilerisindeki bir aşamadır. Girişimcilik niyeti ya da potansiyeli, bir bireyin kendi işini kurma yönünde girişimci gayretler gösterme yönündeki eğilimi ve dolayısıyla girişimci bireyin iş planını geliştirmesini ve uygulamasını yönlendiren zihinsel bir süreçtir (Şeşen ve Basım, 2012: 22). Görüldüğü gibi niyet eğilimi de kapsayan bir ileri aşamadır. Girişimcilik, gerçek (gerçekten bir iş kurup yürüten bireyler) ve niyet edilen ya da gizil (bir iş kurmaya niyeti olan bireyler) olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Bu bağlamda gizil girişimcilik, zihnin bilinçli olarak belirli bir amacı ya da yolu benimsemesi durumudur. Girişimcilik niyeti de bireyin gelecekte kendi işini kurma niyetini bilinçli olarak sergilemesidir. Birçok girişimci hamlenin bir niyetin

sonucu olarak gerçekleşmesi, niyetle girişimci olma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Alparslan, Taş ve Yastıoğlu, 2017: 148).

Zihinsel bir süreç olan girişimcilik niyeti ve eğilimi kavramlarının anlaşılabilmesi için, bir girişimci adayını kendi işini ya da işletmesini kurması yönünde nelerin etkilediğinin veya nelerin girişimci adayını motive ettiğinin belirlenmesi gerekir. Girişimci adayını nelerin motive ettiği hususu ile ilgili veya girişimcilik niyetini neyin etkilediği konusunda yapılan akademik çalışmalara baktığımız zaman üç önemli teori göze çarpmaktadır. Bunlar: Girişimci Olay Modeli, Girişimci Niyet Modeli ve Planlı Davranış Teorisidir. Bu üç teori ve model ve sonrasında yapılan akademik çalışmalar ile birlikte girişimcilik eğilimi ve niyetini etkileyen üç temel faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar: demografik faktörler, kişisel özellikler ve çevresel faktörlerdir (Franco, Haase ve Lautenschlager, 2010: 272).

KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

Girişimcilik Destek Programı kapsamında yayımlanan yönetmelikte: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, Yeni Girişimci Desteği, İş Geliştirme Merkezi Desteği ve İş Planı Ödülü başlıkları ele alınmıştır. Bu başlıklardan konumuzu "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi" ve "Yeni Girişimci Desteği" ilgilendirdiğinden özellikle bu ikisi üzerinde durulmuştur. Diğer iki başlıktan biri "İş Geliştirme Merkezleri'nin nasıl kurulacağı ve destek miktarlarına ilişkin hususlar diğeri ise başarılı iş planlarının ödüllendirilmesi hususlarını içermektedir.

Yeni girişimci desteği programının amacı, özetle girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaşması ve başarılı işletmelerin desteklenmesi olarak tanımlanmıştır. Programdan yararlanabilecek kesim olarak ise girişimciler, KOBİ'ler ve İşletici Kuruluşlar (İş Geliştirme Merkezi'ni yönetmek üzere kurulan tüzel kişilikler) belirlenmiştir. Görüldüğü gibi eğitimin verilmesi ayrı bir başlık, girişimcinin desteklenmesi ayrı bir başlıktır. Bu ikisinin ayrı başlıklarda ele alınması bize şunu anlatmaktadır. Eğitim ile destek arasında illa bir bağ kurulacağı anlaşılmaması gerekir yani her eğitim alan desteğe başvuracak diye bir şey yoktur. Eğitim ile Türkiye'deki girişimcilik bilgisi ve düzeyi arttırılmaya çalışılmaktadır. Nitekim KOSGEB eğitimlerin amacını "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri, ülkede girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması genel hedefine uygun olarak; girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve

beceri sahibi olmaları, bu süreçte kendi rol ve sorumluluklarının farkına varmaları ve kendi iş fikirlerine yönelik iş planı hazırlayabilecek bilgi ve deneyim kazanmaları amacıyla düzenlenir." (KOSGEB, 2010: 3) şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamanın içeriğinin yerine getirilmesi için öngörülmüş süre ise 32 ders saatidir. Genel olarak eğitimin verilmesi ve destek süreci www.kosgeb.gov.tr internet adresindeki girişimcilik desteği başlığı altında bulunan form ve belgelere göre yürütülmektedir.

ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi) tarafından her yıl, Türkiye'nin her yerinde, yüz binlerce girişimci adayına verilen, "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi" katılımcılarının girişimcilik özelliklerini ölçmek, verilen bu eğitimlerin katılımcılarda girişimcilik potansiyelini ortaya çıkarıp çıkarmadığını belirleyebilmek maksadıyla; eğitimin katılımcıların girişimcilik eğilimi ve niyetlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığını analiz etmektir. Girişimcilik eğitimlerinde öncelikle girişimcilere pazardaki fırsat ve tehditleri görebilmelerinin yolu gösterilerek, yeni bir iş fikri bulup, geliştirmenin yol ve yöntemleri anlatılarak girişimcilik bilincinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç gerçekleştikten sonra, bir diğer amaç ise, katılımcıların girişimcilik ile ilgili becerilerini ortaya çıkarmak ve yatırım kararı vermelerini sağlamaktır. Bu kararı verirken girişimcilerin doğru işi, doğru zamanda doğru kişilerle yapmaları girişimcilik eğitimlerinin diğer önemli hedeflerinden biridir. Bu çalışmanın temel amacı: KOSGEB tarafından her yıl binlerce kişiye verilen girişimcilik eğitimi katılımcılarının; girişimcilik eğilimlerini ve girişimcilik niyetlerini eğitim öncesinde, eğitimin hemen sonrasında ve eğitimden altı ay ya da bir yıl sonra ölçmek, karşılaştırmak, farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek ve farklılaşma varsa bu farklılığın nerden kaynaklandığını ele alıp incelemektir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırma var olan durumu incelendiğinden dolayı nicel yaklaşımlardan tarama modeline girmektedir. Bu model Sosyal Bilimler alanında sık olarak tercih edilmektedir. Tarama modelinde kişilerin düşünce, tutum ve tercihleri belirlenmektedir (Rea ve Parker, 2014: 3). Bununla birlikte çalışma aynı kursiyerleri aynı anketlerle film gibi izlemeye alıp uzunlamasına incelediğinden,

farklı zamanlardaki tutum, görüş, beklenti ve durumları değerlendirildiğinden, boylamsal bir çalışmadır. Çalışmanın içerisinde anket sorularında açık uçlu sorular da olduğundan nicel olduğu kadar çalışma aynı zamanda nitel bir çalışmadır.

Bu kapsamda çalışmada literatür araştırması sonucunda 5'li Likert ölçeği kullanılarak içerisinde nitel ve nicel soruları katılımcılara yöneltecek, karma yöntem ile elde edilmiş 3 tane anket formu oluşturulmuştur. Çalışma boylamsal bir çalışma olacağından bu anketlerden birincisi kurstan hemen önce, ikincisi kurstan hemen sonra üçüncü ve sonuncusu ise kurstan altı ay veya en geç bir yıl sonra aynı katılımcılara uygulanmıştır. Anketler ile elde edilen veriler SPSS program ile değerlendirilmiş, ortaya çıkan sonuçlara göre çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

ÇALIŞMANIN MODELİ



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel ve tamamlayıcı soruları, araştırmanın amaçları ve geliştirilen ankete göre araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Şekilde görüldüğü gibi modelin, çalışmanın, merkezine "KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi" yerleştirilmiştir. Çalışmamızda; söz konusu bu eğitimin zaman içerisinde, sırası ile girişimcilik eğilimi ve girişimcilik niyeti üzerinde bir rolünün olup olmadığı incelenecektir. Rol ve kesikli çizgilerden kast edilen zaman içerisinde verilen eğitimin kenarlarda bulunan öğeler üzerinde bir farklılaşmaya yol açıp açmadığıdır. Modelimizde ortaya çıkacak verilerin nihai amacı ise eğer söz konusu öğelerde bir farklılaşma varsa bunun nereden kaynaklandığını araştırmaktır.

Araştırma soruları ve araştırmanın modeli bağlamında geliştirilen hipotezler:

H_1: Katılımcıların "Girişimcilik Eğilimleri" girişimcilik eğitimi öncesi, eğitimin hemen sonrası ve eğitimden altı ay ya da en geç bir yıl sonraki zamana göre farklılaşmaktadır.

H_2: Katılımcıların "Girişimcilik Niyetleri" eğitim öncesi, eğitimin hemen sonrası ve eğitimden altı ay ya da en geç bir yıl sonraki zamana göre farklılaşmaktadır.

ÇALIŞMANIN BULGULARI

Demografik Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımının ele alındığı tablo 1'de görüldüğü gibi; katılımcıların %30,2'si kadın iken %69,8'i erkektir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	**N**	**%**
Kadın	193	30,2
Erkek	447	69,8
Toplam	640	100,0

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımının ele alındığı tablo 2'de görüldüğü gibi; en fazla katılım %28,9 oranı ile 25-29 yaş grubunda iken, en az katılım ise %14,4 oranı ile 40 yaş ve üzeri gruptadır.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Değişken	**N**	**%**
18-24	158	24,7
25-29	185	28,9
30-34	105	16,4
35-39	100	15,6
40 ve üzeri	92	14,4
Toplam	640	100,0

Katılımcıların mesleki durumlarına göre dağılımının ele alındığı tablo 3'de görüldüğü gibi; katılımcıların çalışma durumları bakımından en fazla katılım %57,7 oranı ile işsiz olan grup iken en az katılım ise %14,2 oranı ile iş yeri sahipleri olmuştur. İşçi/memur olanların oranı ise %28,1 olmuştur. Bu tabloya bakarak eğitime her ne kadar en fazla ilgi alaka duyanlar işsiz olanların olduğu göze çarpsa da; işyeri sahibi olanların da, bir işyerinde ücretli çalışanların da eğitime ilgi alaka duyduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3. Katılımcıların Mesleki Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	**N**	**%**
İşi yeri sahibi	91	14,2
İşçi/Memur	180	28,1
İşsiz	369	57,7
Toplam	640	100,0

Katılımcıların hedef kariyerlerine göre dağılımının ele alındığı tablo 4'de görüldüğü gibi; katılımcıların kariyer hedefleri bakımından en fazla katılım %70,6 oranı ile kendi işini kurmak isteyenlerde iken en az katılım ise %1,9 oranı ile aile yanında çalışmak isteyenlerdir. Diğer gruplar ise %18,3 ile kamu sektöründe olanlar ve %9,2 ile özel sektörde çalışmak isteyenlerdir. Bu sonuç aslında katılımcıların eğitime niye katıldıkları ile ilgili önemli bir veri sunmaktadır. Şöyle ki katılımcıların bu eğitimlere katılmalarının en temel amaçlarından biri kendi işini kurmanın yolunu bulmaktır. Yine bu veri ülkemizdeki girişimcilik faktörünün üretim faktörleri arasında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim katılımcıların %70,6'sının kendi işini kurmayı hedeflemesi azımsanamayacak bir orandır. Özel sektör kariyer hedefi ile ilgili sonuçlar da yine katılımcıların birinin yanında çalışmaktansa kendi işini kurmayı yeğledikleri konusunda bir fikir vermektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Hedef Kariyerlerine Göre Dağılımı

Kariyer Planı	**N**	**%**
Kendi işini kurmak	452	70,6

Kamu sektörü	117	18,3
Özel sektör	59	9,2
Aile yanında	12	1,9
Toplam	640	100,0

Girişimcilik Eğilimine Yönelik Bulgular

Ekici T. Ö.(2018: 80-81) tarafından yapılan çalışmada girişimcilik eğiliminin; girişimciliğe yönelik heveslilik (beş ifade), yenilikçilik (üç ifade), kararlılık (dört ifade) ve işgören olmama eğilimi (2 ifade) şeklinde 4 alt boyutunun olduğunu ele almıştır. Tanrıverdi, Bayram ve Alkan(2016: 18) ise çalışmasında girişimcilik eğiliminin alt boyutlarından birinin de Girişimciliğe Yönelik Tutum (5 ifade) olduğunu ele almıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerine girişimcilik eğiliminin beş alt boyutunun olduğu bunlarında toplam 19 ifade ile değerlendirileceği şeklinde devam edilmektedir. Girişimcilik eğiliminin Katılımcıların girişimcilik eğiliminin alt boyutlarının ortalamalarındaki, anket uygulama zamanına göre, değişimleri incelendiğinde; tablo 5'de da görüldüğü gibi anket 1'den anket 2'ye bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anket 2 eğitim hemen biter bitmez yapıldığından, bu artışın nedeni aldıkları girişimcilik eğitimidir denebilir. Literatürdeki birçok çalışma bu sonucu desteklemektedir. Girişimcilik eğitimi yenilikçilik alt boyutu hariç diğer dört boyutun da ortalamalarına olumlu yönde katkı sunmuştur. Ortaya çıkan bu katkı, üzerinden altı ay – bir yıl gibi bir zaman geçip anket 3 yapıldığında; anket 3 verilerinde ortalamalar genel olarak tekrar düşüşe geçmiştir.

Tablo 5. Girişimcilik Eğiliminin Alt Boyut Bazında Uygulama Zamanına Göre Ortalamaları

		Anket1		**Anket2**		**Anket3**	
	N	Ort	S. Sapma	Ort	S. Sapma	Ort	S. Sapma
Girişimciliğe Yönelik Heveslilik	640	17,77	3,45	18,12	3,40	16,25	2,41
Girişimciliğe Yönelik Tutum	640	19,16	5,50	19,81	5,25	15,53	3,67
Yenilikçilik	640	10,84	3,57	10,72	3,49	9,29	2,72
Kararlılık	640	12,52	3,09	12,97	3,02	12,22	3,03
İşgören Olmama Eğilimi	640	7,04	2,51	7,08	2,38	5,63	2,04

Bu değişimin istatistiksel olarak anlamlılığını incelemek için tekrarlı ölçümler yapılmıştır. Katılımcıların girişimcilik eğiliminin alt boyutlarının uygulama zamanına göre karşılaştırılmasında tablo 6'da görüldüğü gibi bütün alt boyutlarda ($p<0,05$) olduğundan dolayı oluşan fark istatistiksel olarak anlamlılık düzeyindedir. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre bütün alt boyutlarda de anket3 ortalaması anket1 ve anket2'ye göre daha düşük çıkmıştır. Anket2'de anket1'e göre yüksek çıkmıştır. Bu verilere göre girişimcilik eğitimlerinin girişimcilik eğilimine olumlu katkı sunduğu sonucuna ulaşılabilir. Kurduğumuz H_1 hipotezi "Katılımcıların "Girişimcilik Eğilimleri" girişimcilik eğitimi öncesi, eğitimin hemen sonrası ve eğitimden altı ay ya da en geç bir yıl sonraki zamana göre farklılaşmaktadır." Kabul edilmiştir. Çünkü eğitim ile birlikte, katılımcıların girişimcilik eğilimleri farklılaşmıştır. Girişimcilik eğitimlerinin girişimcilik eğilimleri üzerinde rolü vardır. Katılımcıların girişimcilik eğilimleri eğitim ile artmakta sonra araya zaman girdiğinde ise yeniden ilk baştaki ortalamaların bile altına düşmektedir.

Tablo 6. Girişimcilik Eğiliminin Alt Boyutlarına Göre F ve p Değerleri

	Alt Boyut	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Girişimciliğe Yönelik Heveslilik	Boyut1	1263,145	1,777	710,741	66,857	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	12072,855	1135,65	10,631			Anket3<Anket2
Girişimciliğe Yönelik Tutum	Boyut2	6812,67	1,798	3788,75	147,543	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	29505,33	1149,01	25,679			Anket3<Anket2
Yenilikçilik	Boyut3	950,564	1,856	512,288	47,061	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	12906,77	1185,68	10,886			Anket3<Anket2
Kararlılık	Boyut4	182,014	2	91,007	10,912	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	10658,653	1278	8,34			Anket3<Anket2
İşgören Olmama Eğilimi	Boyut5	867,764	1,9	456,8	81,501	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	6803,57	1213,88	5,605			Anket3<Anket2

Girişimcilik Niyetine Yönelik Bulgular

Girişimcilik niyeti (beş ifade) ile değerlendirilecektir. Katılımcıların bu bölümlere verdikleri cevaplar Linan ve Chen (2009: 595) tarafından geliştirilen anket ifadeleri ölçülmüştür. Katılımcıların Girişimcilik Niyeti ortalamalarındaki değişimi anket uygulama zamanına göre

incelediğimizde; tablo 7'de görüldüğü gibi anket 1'den anket 2'ye bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Anket 2 eğitim hemen biter bitmez yapıldığından, bu artışın nedeni, girişimcilik eğiliminde olduğu gibi, aldıkları girişimcilik eğitimidir denebilir. Literatürde bu sonuç ile paralel birçok sonuç bulunmaktadır. Girişimcilik eğitimi katılımcıların niyetine ilişkin ortalamalarına olumlu yönde katkı sunmuştur. Ortaya çıkan bu katkı, üzerinden altı ay – bir yıl gibi bir zaman geçip anket 3 yapıldığında; anket 3 verilerinde ortalamalar genel olarak tekrar düşüşe geçmiştir. Bunun nedeni eğitimin zaman içerisinde etkisini yitirmesi olarak nitelendirebiliriz.

Tablo 7. Girişimcilik Niyetinin Uygulama Zamanına Göre Ortalamaları

		Anket1		**Anket2**		**Anket3**	
	N	Ort	S. Sapma	Ort	S. Sapma	Ort	S. Sapma
Girişimcilik Niyeti	640	22,84	6,46	23,63	6,36	18,72	4,62

Ortaya çıkan değişimlerin istatistiksel olarak anlamlılığını incelemek için tekrarlı ölçümler yapılmıştır. Katılımcıların girişimcilik niyetinin uygulama zamanına göre karşılaştırılmasında tablo 8'de görüldüğü gibi ($p<0,05$) olduğundan dolayı oluşan fark istatistiksel olarak anlamlılık düzeyindedir. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre anket 3 ortalaması anket 1 ve anket2'ye göre daha düşük çıkmıştır. Anket 2'de anket1'e göre yüksek çıkmıştır. Bu verilere göre girişimcilik eğitimlerinin girişimcilik niyetine olumlu katkı sunduğu sonucuna ulaşılabilir. Nitekim girişimcilik konusunda yapılan erken dönem araştırmalar çoğunlukla girişimciliğin doğuştan gelen yanlarına vurgu yapmış olsa da günümüzde daha ilk ve ortaöğretimden itibaren başlayan ve üniversite yıllarında yükseköğretimde desteklenen girişimcilik eğitimlerinin, bireylerin girişimci olma yönündeki istek, arzu, niyet ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Anket 3'de tekrar ortalamalar düşmektedir. Başka bir ifade ile eğitimin etkisi zaman içerisinde geçmektedir. Bunun için girişimci adaylarının, eğitimi aldıktan sonra da takip edilmesi ve ilk bir yıl içerisinde yatırım yapmaları için motivasyonlarının arttırılması gerekir aksi takdirde yatırım yapmamaları durumunda girişimcilik niyetleri azalmaktadır. Kurduğumuz H_2 hipotezi "Katılımcıların "Girişimcilik Niyetleri", girişimcilik eğitimi öncesi, eğitimin hemen sonrası ve eğitimden altı ay

ya da en geç bir yıl sonraki zamana göre farklılaşmaktadır.” Kabul edilmiştir. Çünkü eğitim ile birlikte, katılımcıların girişimcilik niyetleri farklılaşmıştır. Girişimcilik eğitimlerinin girişimcilik niyeti üzerinde rolü vardır. Katılımcıların girişimcilik niyeti eğitim ile artmakta sonra araya zaman girdiğinde ise yeniden düşmektedir.

Tablo 8. Girişimcilik Niyeti F ve p Değerleri

	Faktör	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Fark**
Girişimcilik Niyeti	Faktör1	8883,664	1,865	4763,93	129,72	0,000*	Anket3<Anket1
	Hata	43761,003	1191,59	36,725			Anket3<Anket2

ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

Girişimcilik eğitimlerinin amacı; girişimcilikle ilgili temel bilgileri sunmak, girişimci adaylarının farklı bakış açısı kazanarak yeni teknikler geliştirmelerini sağlamak, pazarı değerlendirip yeni iş alanlarını bulmalarını ve kurmalarını sağlamak, girişimcilik becerilerini tanımlamak ve teşvik etmek, girişimciliği tüm konularda desteklemek ve empati geliştirmek, değişime yönelik tutumları geliştirmek ve son olarak yeni başlayan ve diğer girişimcileri teşvik etmek şeklindedir. Bu çalışma ülkemizde bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla verilen girişimcilik eğitimlerinin bir alt başlığı olan, KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi’nin; girişimcilik eğilimi ve girişimcilik niyeti üzerinde bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Girişimcilik üzerine yapılan birçok araştırmada olduğu gibi araştırmamızın da önemli bir bulgusu, girişimciliğin eğitilebilir ve öğretilebilir bir olgu olduğudur. Her ne kadar girişimcilik ile ilgili ilk araştırmalar, girişimciliğin bireyin doğuştan getirdiği bazı kişilik özellikleri ile ilgili olduğunu iddia etse de sonradan yapılan birçok araştırma benzer kişilik özelliklerindeki bireylerin her zaman girişimci olmadığını ya da birçok girişimcinin farklı bireysel özellikleri olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalar; girişimcilik eğitiminin, girişimcilik yönündeki niyet ve davranışları kolaylaştıracağı, girişimci yetenekleri geliştireceği ve bireylerin girişimci olarak yaşam boyu

ihtiyaç duyacağı bazı yetenekleri sağlayabileceğini göstermektedir. Nitekim girişimcilik eğitimlerinde de daha önce belirtildiği gibi; girişimcinin desteklenmesi, başarılı olması, girişimcilik bilincinin ve becerilerinin kazandırılması ile birlikte yaratıcılığı, serbest meslek ve yeniliği arttırmak amaçlanmaktadır. Girişimcilik eğitimi, girişimcinin kendisini geliştirmesine ve yatırım ile ilgili etkin ve önemli kararlar vermesine yardımcı olmaktadır. Özellikle, yapılan literatür taramasında ortaya konan girişimcilik modellerinin ortak bulgusuna paralel olarak çalışmamızda da, girişimciliğin, niyetlerin sonucu olduğu ve bu niyetlerin de eğitim ile güçlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Girişimcilik eğitimi sadece bireylere girişimciliğin ne olduğunun anlatılması değil, nasıl girişimci olunabileceğinin de uygulamalı olarak öğretilmesidir. Bu bağlamda daha önceleri KOSGEB tarafından girişimcilik eğitimi adı ile verilen bu eğitimin son yıllarda uygulama bölümü de ön plana çıkarılarak adı "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi" olarak değiştirilmiştir.

Araştırma ve konuya ilişkin literatürün taranması sonucunda;

● KOSGEB ve işbirliğindeki Kurum ve Kuruluşlar tarafından verilen bu Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinin girişimcilik bilincinin oluşturulmasında önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

● Literatürdeki birçok çalışmada olduğu gibi çalışmamızda da verilen girişimcilik eğitimlerinin girişimcilik niyet ve eğilimini arttırdığı, KOSGEB tarafından verilen bu eğitimin girişimci adaylarını teşvik ettiği ve Türkiye'deki girişimcilik faaliyetlerine olumlu katkı sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

● Eğitime katılanların; girişimcilik eğilimi ve alt boyutları olan girişimciliğe yönelik heveslilik, yenilikçilik, kararlılık, işgören olmama eğilimi ve girişimciliğe yönelik tutuma olumlu katkı sunduğu, eğitimin girişimcilik eğilimini farklılaştırdığı, üzerinde rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

● Eğitim; girişimcilik niyetine olumlu katkı sunduğu, zaman içerisinde bu faktörlerin eğitim ile farklılaştığı, eğitimin niyet üzerinde rolü olduğu, ancak bu olumlu katkının yine eğitimden altı ay ya da bir yıl sonra yeniden düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

Alparslan, A. M., Taş, M. A., ve Yastıoğlu, S. 2017. Girişimcilik Niyeti Eğitimle mi Artar Yoksa Kültürel Değerlerle mi Açıklanır? **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü Dergisi,** *9* (21): 148-161.

Döm, S. 2008. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği.**Ankara: Detay Yayıncılık.

Efe, M. N. 2016. **Girişimcilikte Temel Prensipler.**İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Ekici, T. Ö. 201). **İş Dünyasında Girişimcilik Eğitiminin Önemi: İstanbul KOSGEB Örneği,**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Franco, M., Haase, H., and Lautenschläger, A. 2010. Students' entrepreneurial intentions: An inter-regional comparison. **Education and Training,** *4* (52): 260-275.

KOSGEB. 2010. **Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları.**Ankara: KOSGEB.

Linan, F., and Chen, Y. W. 2009. Development and Cross-Cultural Application of a Specific İnstrument to Measure Entrepreneurial İntentions. **Entrepreneurship Theory and Practice,** *3* (33): 593-617.

Şeşen, H., ve Basım, N. 2012. Demograf ik Faktörler ve Kişiliğin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış Dergisi,***12* (Özel Sayı), 25.

Tanrıverdi, H., Bayram, G. N., ve Alkan, M. 2016. Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi. **Girişimclik ve Kalkınma Dergisi,** *1* (11): 1-29.

Titiz, T. 1994. ***Girişimcilik.***İstanbul: Inkılap Yayınevi.

Von Graevenitz, G., Harhoff, D., and Weber, R. 2010. The Effects Of Entrepreneurship Education. J**ournal of Economic Behavior & Organization,** *76*(1): 90-112.

ÖZ LİDERLİĞİN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖZ YETERLİĞİN ARACI ROLÜ: TESİS YÖNETİM HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Seda Şenol[1]

İstanbul Üniversitesi

sedacekensenol@gmail.com

Egemen İmal[2]

İstanbul Üniversitesi

egemen.imal@gmail.com

ÖZET

Öz liderlik, gerekli olan ve arzulanan performansın gerçekleşmesi için bireylerin öz yönetme ve öz motivasyonlarından etkilenmeleridir. Araştırmanın amacı, kendini kontrol eden ve yöneten bireylerin işiyle ilgili fiziksel ve bilişsel değişiklikler yapma kontrol ve sorumluluğuna sahip iş becerikliliğine etkisinde öz yeterlik inancının aracı rolünü araştırmak ve anlamaktır. Araştırma uluslararası faaliyet gösteren tesis yönetim hizmetleri sektöründe yer alan bir işletmenin İstanbul'da yer alan şirketinde 171 beyaz yakalı proje sorumlusu ile kolayda örnekleme metoduyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öz liderlik ölçeği (Tabak vd., 2013), öz yeterlik ölçeği (Aypay, 2010) ve iş becerikliliği ölçeği (Kerse, 2017) kullanılmıştır. Sonuçlar öz liderlik ile iş becerikliliği arasında olumlu korelâsyon ve alt boyutlar bağlamında özellikle kendini gözlemleyen ve hayal eden bireyin görev becerikliliği ile olumlu korelâsyonu elde edilmiştir. Etki derecelerini saptamak amacıyla yapılan regresyon analizlerinde, öz liderliğin iş becerikliliğini pozitif, öz yeterlik inancının iş becerikliliğini pozitif ve alt boyutların birbirlerine etki derecelerinin pozitif ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Aracılık rolünü test etmek amacıyla yapılan yol analizi (path analysis) neticesinde, model uyum indekslerinin *CMIN/df (1.64), CFI (0.94), GFI (0.94) ve RMSEA (0.06)* eşik değerlerinin kabul edilebilir olduğu ve öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde öz yeterlik inancının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öz Liderlik, İş Becerikliliği, Öz Yeterlik

---

[1] Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, sedacekensenol@gmail.com, orcid.org/0000-0002-5870-2246

[2] Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, egemen.imal@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9262-984X

GİRİŞ

Benlik olgusu ile aynı anlama gelen öz (self) kavramı, Sosyal Biliş Akımı çerçevesinde bilişsel bir şema olarak ele alınmakta ve bireyin geçmiş deneyimlerinden kaynaklanarak kendisiyle ilgili inanç ve görüşleri içermektedir (Hortaçsu, 2012: 240). Benlik genel olarak diğer insanlarla gerçekleşen sosyal etkileşimden meydana gelmektedir. Öz liderlik ve öz yeterlik kavramları, Bandura (1977)'nın sosyal biliş teorisine dayanmaktadır. Bandura (1977), sosyal öğrenme teorisinde bireyin yaşadığı deneyimler sonucu veya diğerlerinin davranışlarını gözlemleyerek zihinsel bir süreç oluşturduğunu ifade etmektedir. Öz liderlik, bireyin kendini yönetmesinin yanı sıra, her zaman "*ne-neden-nasıl"* sorularının cevabını arayan ve her bir iş görenin bilgi işçisi olarak ön plana çıkması gerektiğini savunan bir öz yönetim olgusudur (Pearce ve Manz, 2005). Öz liderlik davranışında, birey, kendini yöneterek ve düzenleyerek davranışsal süreçlerine yön vermektedir. Öz yeterlik inancı, kişinin herhangi bir işi yerine getirirken kendisine olan inanç ve beklenti seviyesini göstermektedir. Yeterliliğin öz algısı bireylerin davranışlarını seçmelerini, ne kadar çaba harcayacaklarını ve ne kadar süre zorluklarla karşı karşıya kalacaklarını etkileyebilmektedir (Bandura ve Schunk, 1981). İş becerikliliği, işle ilgili bir değişiklikte tepki veya cevap vermek yerine o işle ilgili yaratıcı veya girişimci bir değişikliği içermektedir (Grant ve Ashford, 2008). Araştırma modeli kapsamında, öz yeterlik inancı kök bir neden olarak görülerek öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde aracı bir rol konumunda yer almış ve bu kapsamda bir çerçeve oluşturulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öz Liderlik

Öz liderlik kavramı, Bandura (1977)'nın sosyal biliş teorisi ve işle ilgili kendi kendini kontrol etme kavramlarına dayanmaktadır (Manz, 1986: 585). David ve Luthans (1980)'e göre sosyal biliş teorisi birey, davranış ve çevre arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bu teoriye göre zihinsel süreçler birey ve çevre arasında aracı bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bireylerin davranış ve performanslarının etkilenmesi için zihinsel süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bireyler, düşüncelerini etkileyerek ve kontrol ederek belirli zihinsel stratejiler uygularlar ve bu bağlamda kişisel ve örgütsel performanslarını arttırırlar (Manz ve Neck, 1991). Manz (1991), öz liderliğin öz yönetimden farklı

olduğunu ve bir işin meydana getirilirken *"ne yapıldığı, niçin yapıldığı ve nasıl yapıldığı"* soruları ile şekillenip öz liderliğin bireyin iç motivasyonu ve zihinsel fonksiyonlarını arttırıcı yönde odaklandığını ifade etmektedir. Öz liderlik, istenen performansı gerçekleştirmeye yönelik bireyin kendini yönlendirmesi ve öz motivasyonunu arttırarak kendini etkilemesi sürecidir (Neck, 1996: 203). Yazara göre, bu algıya sahip kişiler sadece kendilerini gözlemlemez aynı zamanda arzulanan sonuçlara bağlı davranışları sergilerler. Öz liderlik, gerekli olan davranış ve arzulanan performans için bireylerin öz-yönetme ve öz motivasyonlarından etkilenmeleridir (Houghton ve Neck, 2002: 672). Yun vd. (2006), öz liderliği, kişilerin kendilerini etkilemek ve yönlendirmek için var olan düşünce ve hareketlere sahip olmaları olarak tanımlamışlardır. Öz liderlik stratejileri genellikle üç kategoride ifade edilmektedir (Manz ve Neck, 2004; Manz ve Sims, 1980; Prussia vd., 1998): (1)davranış odaklı stratejiler, (2) doğal ödül stratejileri ve (3) yapıcı düşünce stratejileri. Davranış odaklı stratejiler bireyin kendine hedefler belirlemesi, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme ve kendine hatırlatıcılar uygulama şeklinde sınıflandırılmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 271). Doğal ödül stratejileri, bireyin yaptığı işten dolayı kendini motive olmuş ve ödüllendirilmiş hissetmesidir (Manz ve Neck, 1999). Yapıcı düşünce stratejileri ise bireylerin sahip olduğu düşünce tarzlarının doğasını yapılandırmalarıdır (Carmeli ve Weisberg, 2006: 77).

Öz Yeterlik

Bandura (1971) kazanımlar ve öğrenme süreçleri yolu ile insan davranışının şekillendiğini ifade etmektedir. Yazar, yeterlik beklentilerinin cevap-sonuç bağlamında farklılaştığını, sonuç beklentisinin bireyin tahminlerine dayalı olarak belirli sonuçlara yol açtığını ve yeterlik beklentisinin ise sonuçlara dair bireyin bir şeyi başaracağına olan kanısı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazar, sadece yeterlik beklentisine sahip olmanın doğrudan süreci etkilemeyeceğini, olası başarı düşüncesinin de etkili olacağını ifade etmektedir. Bandura (1977), öz yeterlik kavramını açıklarken değindiği sosyal öğrenme teorisinde bireylerin ya yaşadığı deneyimlediğini ya da diğerlerinin davranışlarını gözlemlediğini vurgulamaktadır. Yeterliğin öz algısı bireylerin davranışlarını seçmelerini, ne kadar çaba harcayacaklarını ve ne kadar süre zorluklarla karşı karşıya kalacaklarını etkileyebilmektedir (Bandura ve Schunk, 1981). Yazarlar yakın amaçlar kavramına değinerek, bireylerin ilgi ve önem alanlarına giren yakın amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik

algılarının daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Bireylerin bu yakın amaçların performansların arzu edilen seviyede gerçekleşmesine bağlı olarak tatmin seviyesini arttırdığını belirtmişlerdir. Bandura (1981), öz yeterlik mekanizmasında insan unsuru ve öz motivasyonun ana rol oynadığını ifade etmektedir. Bireyin yeterliliğine dair öz algısı neyi yapmayı tercih ettiği, ne kadar çaba harcayacağı ve ne kadar süre ile devam edeceği ile şekillenmektedir (Bandura, 1983). Öz yeterlik, bireylerin iş yerinde veya sosyal hayatlarında belirli bir işi ya da rolü yerine getirebilmelerine dair kendilerine olan inancı ifade etmektedir (Kanten, 2014: 117). Bir başka tanıma göre öz yeterlik, üzerinde kontrolünün olduğu bir duruma karşı onu yapabileceğine dair inancıdır (Luszczynska vd., 2005).

İş Becerikliliği

İş becerikliliği kavramı, 1980'li yıllarda yazında yer almaya başlayarak Kulik vd. (1987) tarafından iş görenlerin yönetilmeden veya zihinlerinde kendi başlangıçlarını oluşturarak işlerini yeniden dizayn edebilecekleri ifade edilmiştir. Ilgen ve Hollenbeck (1991)'e göre, işle ilgili değişiklikler yapıldığı zaman, bu değişiklikler fikir olarak işin kendisinden ayrılıyorsa bu iş becerikliliği altında değerlendirilememektedir. İş becerikliliği, bireyin işiyle ilgili yaptığı fiziksel ve bilişsel değişikliklerdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Yazarlar, *işe yüklenen anlam* ve *işin kimliği* olarak iki boyutta kavramı açıklamışlardır. Gene yazarlara göre, çok çalışan bir iş görenin tükenmiş olma durumunu önlemesi için işin kapsamını ve ölçeğini azaltması onun iş becerikliliğine sahip olduğunu göstermektedir. İş becerikliliği bir kaç formda yer alabilir; (1) birey işle ilgili araçlarını değiştirebilir, (2) çalışan işletme içerisindeki ilişkilerinin (meslektaşlar veya müşteriler) yoğunluğunu ve miktarını değiştirebilir, (3) iş gören işin anlamını güçlendiren araçlarını bilişsel olarak düzenler veya değiştirir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Lyons (2008) yaptığı çalışma neticesinde iş becerikliğinin yönetici bilgisine duyulmaksızın işletmede meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Berg vd. (2008)'e göre, bu kavramda önemli olan iş görenin sadece işi yeniden dizayn etmesi değil aynı zamanda belirli iş görevleri ile ilgili araçları da değiştirmesidir.

Öz Liderlik, Öz Yeterlik, İş Becerikliliği

Manz (1992)'e göre, öz liderliğin en önemli kısmını kişinin nasıl düşündüğünü ele alan bilişsel modellemeler ve bunları yönetebilmesi oluşturmaktadır. Anderson ve Prussia (1997) da yapıcı düşünce modeli stratejileri bağlamında kişilerin düşünce şablonlarını arzu edilen biçimde oluşturup değiştirdiklerini ifade etmiştir. Buradan hareketle, Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş becerikliliğinde işin kimliğinin bilişsel bir unsur olduğunu, iş becerikliliğinin bireylerin yaptığı işle bütüncüllüğünü ve ona atfettikleri yapıyı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Ghitulescu (2006) da çalışanların kendi kararlarını almaları, problemleri çözebilmeleri ve işle ilgili amaçlarını belirleyebilmeleri yönü ile bilişsel bir beceriklilik sergilediklerini ifade etmiştir.

H1: İş görenlerin öz liderlik algısı, öz yeterlik inancı ve iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Öz liderlik ve öz-düzenleme kavramlarını bağdaştıran Carver ve Scheier (2000), öz liderliğin her bir boyutunun öz-düzenleme kavramıyla da ilişkili olduğunu; davranış odaklı stratejilerden kendini gözlemleme ve öz farkındalığın öz düzenleme stratejilerinden öz odaklanma ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar, doğal ödül stratejilerinin öz düzenleme stratejilerini arttırdığını belirterek, Deci ve Ryan (1985) bağımsızlık ve iç amaçların öz düzenlemeyi arttırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca kendi kendine konuşma ve hayal kurma faktörlerinin de bireysel öz düzenlemeyi arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Neck ve Houghton, 2006). Bu dayanak bağlamında Bandura (1977) ve Petrou (2013), çalışanların kendilerini düzenlemeye odaklanarak iş becerikliliklerini etkileyeceklerini ifade etmiştir.

H2: Öz liderliğin iş becerikliliğine pozitif etkisi vardır.

H2a: Öz liderlik boyutlarının görev becerikliliğine pozitif etkisi vardır.

H2b: Öz liderlik boyutlarının ilişkisel becerikliliğe pozitif etkisi vardır.

H2c: Öz liderlik boyutlarının bilişsel becerikliliğe pozitif etkisi vardır.

Redmond vd. (1993), işi yönetme ve amaç belirlemenin de dâhil olduğu liderlik davranışlarının öz yeterlilik beklentilerini pozitif etkilediği sonucuna varmışlardır. Scherer vd. (1989), bir liderlik rolü olan girişimciliğin öz yeterlilik seviyesini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Dilorio vd. (1992), kendi kendini yönetmenin öz yeterlilik ile anlamlı bir ilişkide olduğu sonucuna varmışlardır. Yazında bir takım çalışmalar (Latham ve Frayne, 1989; Prussia vd., 1998), bireylerin iç kontrollerinin öz yeterliliği arttırdığı sonucuna varmışlardır. Lee (2015), akademik anlamda öz liderliğe sahip bireylerin öz yeterlik inançlarının da yüksek olduğunu saptamıştır. Zhu vd. (2019), öz liderlik algısına sahip olmanın öz yeterlik inancının ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

H3: Öz liderliğin öz yeterliğe pozitif etkisi vardır.

H3a: Öz liderlik boyutlarının öz yeterliğe pozitif etkisi vardır.

Öz yeterliliğin sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999) ve kişisel girişim (Speier ve Frese, 1997) kavramları ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Berg vd. (2010), iş becerikliliğine sahip kişilerin yaptıkları işte ne kadar zaman ve ne kadar enerji harcayacaklarını belirleyip, işin sorumluluğunu alabilmeleri ile yüksek sorumluluk ve bağımsızlık sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Bakker ve Demerouti (2014) JD-R (iş talepleri ve kaynakları modeli bağlamında iş becerikliliği stratejisinin öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarla performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Kanten (2014), yaptığı çalışma sonucunda öz yeterlilik inancının iş becerikliliğini etkilediği sonucuna varmıştır. Ingusci vd. (2019), 361 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmada, öz yeterliğin iş becerikliliğine pozitif etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

H4: Öz yeterliğin iş becerikliliğine pozitif etkisi vardır.

H4a: Öz yeterliğin görev becerikliliğine pozitif etkisi vardır.

H4b: Öz yeterliğin ilişkisel becerikliliğe pozitif etkisi vardır.

H4c: Öz yeterliğin bilişsel becerikliliğe pozitif etkisi vardır.

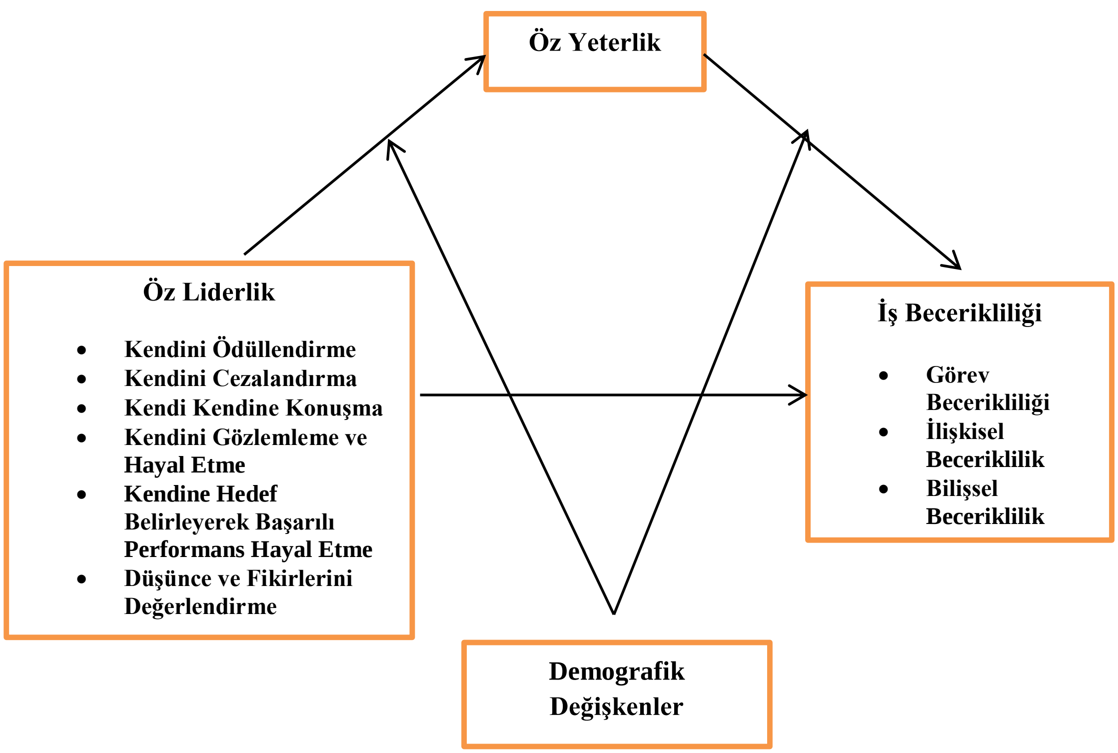
Prussia vd. (1998), öz liderlik ve performans ilişkisini öz yeterliğin aracı rolü ile inceledikleri çalışmalarında öz yeterliğin tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, Kanten (2014), öz yeterlik inancının iş becerikliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Yazında doğrudan öz liderlik ve iş becerikliliği ilişkisine rastlanamamış olup, değişkenlerin öncül ve sonuçları ile aralarında var olan etki derecesi yazın dayanağı ile açıklanmıştır. Öz liderliğin bir sonucu olan öz yeterlik inancı da beraberinde iş becerikliliğini ortaya çıkarmaktadır. (Vough ve Parker, 2008). Bu sebeple öz liderlik ve iş becerikliliği arasındaki ilişkide öz yeterlik kök neden olarak aracı değişken konumunda belirlenmiştir.

H5: Öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde öz yeterliğin aracı rolü vardır.

H6: Bireylerin öz liderlik, öz yeterlik ve iş becerikliliği davranışlarında demografik değişkenler (yaş, eğitim, mesleki kıdem) bağlamında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Modeli



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Ölçekler

Öz Liderlik Ölçeği: Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen (Self-Leadership Questionnaire-SLQ) daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmaları yapılan ve Tabak vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, 29 maddeli, üç boyutlu ve sekiz faktörlüdür.

Öz Yeterlik Ölçeği: Schwarzer ve Jeruselam (1995) tarafından geliştirilen ve Aypay (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 10 maddelik tek boyutlu bir ölçektir.

İş Becerikliliği Ölçeği: Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyutlu ve 19 maddelik bir ölçektir.

Araştırma formunda yer alan sorular 5'li Likert tipi ile ölçülmüştür.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde öz yeterliğin aracı rolünü belirlemektir. Yazında, doğrudan "Öz Liderlik, Öz Yeterlik ve İş Becerikliliği" arasındaki ilişkiye rastlanılamamıştır. Yazında yer alan bulgular neticesinde, ilgili ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisi istatistiki metotlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın orijinalitesi ile yazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın gerçekleştiği uluslararası faaliyet gösteren tesis yönetim hizmetleri sektöründeki bir işletmenin Türkiye'de yer alan şirketinde toplam 242 beyaz yakalı proje sorumlusu çalışmaktadır. Sait ve Gürbüz (2017), %95 güvenilirlik düzeyinde 250 kişi için asgari 151 kişiye ulaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırma 171 beyaz yakalı proje sorumlusu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu dayanak bağlamında bu araştırma evreni için örneklemin yeterli sayıda

olduğu varsayılmıştır. Manz ve Neck (1991), öz liderlik algısına sahip bireylerin düşüncelerini kontrol ederek zihinsel stratejiler uygulayıp harekete geçtiklerini ifade etmişlerdir. Örneklemde yer alan proje sorumluları bir üste bağlı olmakla birlikte, acil ve çözüm gerektiren durumlarda kendi sorumlulukları dâhilinde hareket etmek ve problemi geciktirmemek zorundadırlar. Bu iş gören profilinin uygun örneklemi yansıtacağı varsayılmıştır.

BULGULAR

Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Öz liderlik ölçeğinde yer alan araştırma sorularının bir kaçı düşük faktör yüklerinden ötürü çıkartılarak ölçek yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Altı boyuta indirgenen 21 maddelik ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0.814 olarak hesaplanmıştır. Veri setine yönelik faktör analizi değerleri; KMO: 0.722 ve X^2 Bartlett Test (210) = 1290,267 $p<0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %64.039'dur.

Öz yeterlik ölçeği 10 maddeden oluşmaktadır. Düşük faktör yükünden dolayı *"Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin daima bir yolunu bulurum"* maddesi çıkartılarak ölçek yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Öz yeterlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.908'dir. Veri setine yönelik faktör analizi değerleri; KMO: 0.899 ve X^2 Bartlett Test (36) = 890, 587 $p<0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %58.964'tür.

İş becerikliliği ölçeğinde *"Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim."* ve *"Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım."* maddeleri düşük faktör yüklerinden dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.836'dır. Veri setine yönelik faktör analizi değerleri; KMO: 0.810 ve X^2 Bartlett Test (136) = 1011,087 $p<0.0001$'dir. Toplam açıklanan varyans değeri %52.584'tür.

Korelâsyon Analizleri

Araştırmanın birinci hipotezine ilişkin öz liderlik, öz yeterlik ve iş becerikliliğinin etkileşimlerine yönelik ilişkiyi saptamak için pearson korelâsyon analizi Tablo 1'de yer almaktadır;

Tablo 1: Betimleyici İstatistikler ve Korelâsyon Analizleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Öz Liderlik	*3.87*											
2.İş Becerikliliği	,529**	*4.03*										
3.Öz Yeterlik	,332**	,426**	*4.26*									
4.Kendini Gözlem Ve Hayal Etme	,544**	,467**	,407**	*4.29*								
5.Kendini Ödüllendirme	,672**	,386**	,159*	,195*	*3.55*							
6.Kendini Cezalandırma	,551**	,059	-,037	,044	,189*	*3.24*						
7.Kendi kendine konuş.	,611**	,314**	,267**	,144	,293**	,265**	*3.93*					
8.Hedef Bel. Başarılı Performans Hayal Etme	,639**	,410**	,150	,313**	,433**	,087	,234**	*3.94*				
9.Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	,556**	,342**	,368**	,364**	,211**	,133	,248**	,333**	*4.22*			
10.Görev Becerikliliği	,443**	,672**	,431**	,403**	,249**	,138	,251**	,252**	,364**	*3.99*		
11.İlişkisel Beceriklilik	,312**	,812**	,238**	,303**	,289**	-,052	,150	,306**	,186*	,235**	*3.92*	
12. Bilişsel Beceriklilik	,453**	,752**	,290**	,346**	,336**	,060	,331**	,375**	,217**	,251**	,527**	*4.20*

** Korelâsyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelâsyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 1'de korelâsyon analizi incelendiğinde en yüksek ilişki seviyesinin öz liderlik ve iş becerikliliği arasında (r=0,529) olduğu görülmektedir. Ayrıca hem öz liderliğin iş becerikliliği alt boyutları ile (r=0,453; r=0,443;r=0,312) pozitif yönde ilişki içerisinde oldukları; hem de iş becerikliliğinin öz liderliğin alt boyutları ile (r=0,467; r=0,410; r=0,386;r=0,342; r=0,314) pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları saptanmıştır. Öz yeterlik inancının en yüksek görev becerikliliği (r=0,431) ve kendini gözlem ve hayal etme (r=0,407) ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulgular neticesinde H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon Analizleri

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında Tablo 2'de öz liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, regresyon modelinin anlamlı ve öz liderliğin iş becerikliliğini

pozitif yönde etkilediği (p=0.000;p>0.05) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca model kapsamında, iki değişken arasındaki ilişkinin (R) 0.529 değerinde olduğu ve varyansın 0.280'nin (R^2) öz liderlik tarafından açıklandığı belirlenmiştir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Öz Liderliğin İş Becerikliliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Becerikliliği			
Bağımsız Değişken	**β**	**t**	**p**
Öz Liderlik	0.529	8.114	0.000
R=0,529; Düzeltilmiş R^2=0,280; F =65,842; p=0,000			

İkinci hipotezin alt boyutlarına ilişkin öz liderlik boyutlarının iş becerikliliği boyutlarına olan etkisi incelenerek; Öz liderlik boyutlarından kendini gözlemleme ve hayal etme (p=0.000;p>0.05) ile düşünce fikirlerini değerlendirme (p=0.011;p>0.05) boyutlarının görev becerikliliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Öz liderlik boyutlarından kendini gözlemleme ve hayal etme (p=0.000;p>0.05) ve kendini ödüllendirme (p=0.024;p>0.05) boyutlarının ilişkisel becerikliliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kendini gözlemleme ve hayal etme (p=0.002;p>0.05), kendini ödüllendirme (p=0.044;p>0.05), kendi kendine konuşma (p=0.002;p>0.05 ve hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme (p=0.015;p>0.05) boyutlarının bilişsel becerikliliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. H2a, H2b ve H2c kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında Tablo 3'de öz liderliğin öz yeterlik üzerindeki etkisi incelenerek, regresyon modelinin anlamlı olduğu, öz liderliğin öz yeterliği anlamlı ve pozitif yönde (p=0.000;p>0.05) etkilediği tespit edilmiştir. H3 hipotezi kabul edilmiştir. Öz liderlik boyutlarının öz yeterlik üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizinde kendini gözlemleme ve hayal etme (p=0.000;p>0.05), kendini cezalandırma (p=0.049;p>0.05), kendi kendine konuşma (p=0.006;p>0.05) ve düşünce ve fikirlerini değerlendirme (p=0.002;p>0.05) boyutlarının öz yeterliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Öz Liderliğin Öz Yeterlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Öz Yeterlik			
Bağımsız Değişken	**β**	**t**	**p**
Öz Liderlik	0.332	4.574	0.000
R=0,332; Düzeltilmiş R^2=0,105; F =20,922; p=0,000			

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında Tablo 4'de öz yeterliğin iş becerikliliği üzerine etkisi incelenerek, regresyon modelinin anlamlı ve öz yeterliğin iş becerikliliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (p=0.000;p>0.05) tespit edilmiştir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Öz Yeterliğin İş Becerikliliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Becerikliliği			
Bağımsız Değişken	β	t	p
Öz Yeterlik	0.426	6.124	0.000
R=0,426; Düzeltilmiş R^2=0,177; F =37,503; p=0,000			

Öz yeterliğin iş becerikliliği alt boyutlarına yönelik yapılan regresyon analizlerinde, öz yeterliğin görev becerikliliği (p=0.000;p>0.05) ,ilişkisel beceriklilik (p=0.002;p>0.05) ve bilişsel becerikliliğini (p=0.000;p>0.05) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. H4a, H4b ve H4c kabul edilmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında oluşturulan öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde öz yeterliğin aracı değişken rolünde olup olmadığını test etmek amacıyla AMOS istatistik programında yol analizi (path analysis) yöntemi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli uyum indeksine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir değerler Tablo 5'de (Kline, 2011) yer almaktadır. Model uyum değerlerine (Tablo 6) bakıldığında CMIN/df (1.64), CFI (0.94), GFI (0.94) ve RMSEA (0.06) olmak üzere yol analizi sonucunda, uyum indekslerinin eşik değerlerinin üzerinde olması modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Değerler

Uyum İndeksleri	**Mükemmel Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**
x^2	P>0.05 (Anlamsız olmalı)	
x^2/df	$0 \leq \chi2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi2/sd \leq 3$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$

Kaynak: Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling/Rex B. Kline.

Tablo 6: Yol Analizi Modeli Uyum İndeksi Değerleri

YEM Aracılık Testi Değerleri	**x^2 (CMIN)**	**df**	**CMIN/df**	**CFI**	**GFI**	**RMSEA**
	49.333	30	1.64	0.94	0.94	0.06

Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmanın altıncı hipotezi kapsamında ilgili değişkenlerin katılımcıların demografik özellikleri ile istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ikiden fazla grup oluşturan yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme yönelik ANOVA testi uygulanmıştır. Fark teşkil eden değişkenlerin kaynağını saptamak amacıyla Tukey testi yapılmıştır. ANOVA testi neticesinde öz liderlik boyutların kendini ödüllendirme davranışının ($F_{(4,166)}$= 3,121, p<0,05) istatistiki olarak farklılaştığı ve Tukey testi sonucunda 40 Yaş üzeri olanların istatistiki olarak farklılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca kendi kendine konuşma boyutunun da istatistiki olarak farklılaştığı ve Tukey testi sonucunda 40 yaş ve üzeri grup arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. ANOVA testi neticesinde eğitim durumu için gruplar arası farklılık tespit edilememiştir. Mesleki kıdem *"1-5 yıl, 6-10 yıl,11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl"* olarak gruplandırılmıştır. ANOVA testi neticesinde öz liderlik boyutlarından kendini ödüllendirme ($F_{(4,166)}$= 3,563, p<0,05) , kendini cezalandırma ($F_{(4,166)}$= 3,130, p<0,05),kendi kendine konuşma ($F_{(4,166)}$= 4,232, p<0,05) ve hayal etme($F_{(4,166)}$= 2,673, p<0,05) faktörlerinin istatistiki olarak farklılaştığı ve Tukey testi sonucunda 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların kendini ödüllendirme stratejisinde bulunduğu, 16-20 yıl mesleki

kıdeme sahip olanların kendilerini cezalandırma stratejisi uyguladıkları, 21-25 yıl çalışanların kendi kendine konuştukları ve11-15 yıl arası mesleki kıdem sahiplerinin hayal etme davranışlarının gerçekleştiği tespit edilmiştir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırma öz liderliğin iş becerikliliğine olan etkisinin öz yeterlik inancının aracı rolü bağlamında ilişki ve etki seviyesini anlamak amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma bulguları neticesinde kendini kontrol ve yönetme mekanizmalarına (öz liderlik) sahip bir iş görenin işini dizayn etme ve tasarlama beceriklilikleri (iş becerikliliği) ile istatistiki olarak pozitif ve anlamlı etkileri saptanmıştır. Bu bulgu Lovelace vd. (2007)'nin öz liderlik stratejilerine sahip bireyin kendi işini yeniden dizayn ve kontrol edebilme bulgusu ile uyumluluk göstermiştir. Öz liderlik algısının öz yeterliğe olan pozitif ve anlamlı etkisi, kendi işinin sorumluluğunu alabilen ve öz düzenleme yetkisine sahip olan iş görenlerin, bir şeyi başarabilmelerine dayalı kapasitelerine olan inanç ve beklentilerini arttırdığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, yazında (Prussia vd., 1998; Neck vd., 1999) öz liderlik stratejilerinin öz yeterlik inancını geliştirdiği sonuçları örtüşmektedir. Öz yeterlik inancına yani bir şeyi yapabileceğine dair inancı ve düşüncesi olan bir iş görenin işini fiziksel ve zihinsel olarak tasarlayabilmesine olan pozitif ve anlamlı etkisi de yazında (Berg vd., 2010;Tims vd., 2014; Kanten, 2014) bu ilişki derecesini açıklayan bulgular uyum göstermektedir. Çalışmanın esas amacı alan öz liderliğin iş becerikliliğine etkisinde öz yeterlik inancının kök neden olarak belirlenmesinde, yazında bu iki değişkenin doğrudan ilişkilerine rastlanamaması bu araştırma modelini ortaya çıkarmış ve aracılık rolünü test etmek amacıyla yapılan yol analizinde uyum indekslerinin bu model için kabul edilebilir eşiklerde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu neticesinde, işini yerine getirirken öz liderlik stratejilerini uygulayan bir iş görenin öz yeterlik inancı artış gösterecek, bir şeyi gerçekleştirebilmeye yönelik inanç ve beklentiye sahip bir iş gören de iş süreçlerini dizayn edip yenilikler ekleyerek iş becerikliliğini gerçekleştirecektir.

KAYNAKÇA

Anderson, J. S., ve Prussia, G. E. 1997. The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. **Journal of Leadership Studies**, 4(2), 119-143.

Aypay, A. 2010. Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin GÖYÖ Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 11(2), 113-132.

Bandura, A. 1971. Vicarious and self-reinforcement processes**. The nature of reinforcement,** 228-278.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, 84(2), 191-215.

Bandura, A. 1981. Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. **Social cognitive development: Frontiers and possible futures,** 200(1), 201-239.

Bandura, A. 1983. Psychological mechanisms of aggression. **Aggression: Theoretical and empirical reviews**, 1, 1-40.

Bandura, A., ve Schunk, D. H. 1981. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. **Journal of personality and social psychology**, 41(3), 586-598.

Bandura, A., ve Walters, R. H. 1977. **Social learning theory (Vol. 1)**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. 2008. What is job crafting and why does it matter. **Retrieved form the website of Positive Organizational Scholarship on April**, 15, 2011.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. 2010. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. **Journal of Organizational Behavior**, 31(2-3): 158-186.

Carmeli, A., Meitar, R., ve Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. **International journal of manpower,** 27(1), 75-90.

Carver, C. S., ve Scheier, M. F. 2000. Autonomy and self-regulation. **Psychological Inquiry**, 11(4), 284-291.

David, T., ve Luthans, F. 1980. A social learning approach to organizational behaviour. **Academy of Management Review,** (5), 281-290.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. **Journal of research in personality,** 19(2), 109-134.

Dilorio, C., Faherty, B., Manteuffel, B., Hoeffer, B., ve Hilbert, G. A. 1992. Self-efficacy and social support in self-management of epilepsy. **Western Journal of Nursing Research**, 14(3), 292-307.

Ghitulescu, B. 2006. **Job crafting and social embeddedness at work**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Grant, A. M., ve Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. **Research in organizational behavior,** *28*, 3-34.

Hortaçsu, N. 2012. **En güzel psikoloji sosyal psikoloji**. Ankara: İmge kitabevi.

Houghton, J. D., ve Neck, C. P. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. **Journal of Managerial psychology**, 17(8), 672-691.

Ilgen, D., ve Hollenbeck, J. 1991, "The structure of work: Job design and roles", In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 165-208.

Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., ve Demerouti, E. (2019). Self-Efficacy And Work Performance: The Role Of Job Craftıng In Mıddle-Age Workers. **International Journal of Business & Society**, 20(2).

Kanten, P. 2014. The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy**. European Journal of Business and Social Sciences,** 3(5), 113-128.

Kerse, G. 2017. İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(4), 283-304.

Kulik, C.T., Oldham, G.R., ve Hackman, J.R. 1987. Work Design as an Approach to PersonEnvironment-Fit. **Journal of Vocational Behavior**, 31, 278–296.

Latham, G. P. ve Frayne, C. A. 1989. `Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and replication', **Journal of Applied Psychology**, 74, 411-416.

Lee, O. S. 2015. The Relationship between Emotional intelligence, Academic self-efficacy and self-leadership among Nursing Students. **Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society,** 16(9), 6036-6043.

Lovelace, K. J., Manz, C. C., ve Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. **Human Resource Management Review,** 17(4), 374-387.

Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., ve Schwarzer, R. 2005. General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. **International journal of Psychology**, 40(2), 80-89.

Lyons, P. 2008. The crafting of jobs and individual differences. **Journal of Business and Psychology**, 23(1-2), 25-36.

Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. **Academy of Management review**, 11(3), 585-600.

Manz, C. C. 1991. Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations. **Journal of management systems**, 3(3), 15-24.

Manz, C. C. 1992. Self-leadership. the heart of empowerment. **The Journal for Quality and Participation**, 15(4), 80.

Manz, C. C., ve Neck, C. P. 1991. Inner leadership: creating productive thought patterns. **Academy of Management Perspectives**, 5(3), 87-95.

Manz, C. C. ve Neck, C. P. 1999. **Mastering Self-Leadership: empowering yourself for personal excellence**, 2nd. Ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River,N.

Manz, C. C. ve Neck, C. P. 2004. **Mastering Self-Leadership: empowering yourself for personal excellence**, 3rd. Ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River,N.

Manz, C. C., ve Sims Jr, H. P. 1980. Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. **Academy of Management review,** 5(3), 361-367.

Morrison, E. W., ve Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, 42, 403–419. doi: 10.2307/257011

Neck, C. 1996. Thought Self-Leadershıp: A Self-Regulatory Approach Towards Overcomıng Resıstance To Organızatıonal Change, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 4 No. 2, pp. 202-216.

Neck, C. P., ve Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. **Journal of managerial psychology**, 21(4), 270-295.

Redmond, M. R., Mumford, M. D., ve Teach, R. 1993. Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. **Organizational behavior and human decision processes**, 55(1), 120-151.

Pearce, C. L., ve Manz, C. C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. **Management Department Faculty Publications**. 72, 130-140.

Petrou, P. 2013. **Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change** (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Prussia, G. E., Anderson, J. S., ve Manz, C. C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. Journal of Organizational Behavior: **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,** 19(5), 523-538.

Sait ve Gürbüz (2017). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem Analiz**. Ankara: Seçkin.

Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., ve Wiebe, F. A. 1989. Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. **Entrepreneurship theory and practice,** 13(3), 53-72.

Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. 1995. **Generalized self-efficacy scale**. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in health psychology: A user’s portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-Nelson.

Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. **International Journal of Wellbeing**, 3(2).

Speier, C. ve Frese, M. 1997. ‘Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany’. **Human Performance,** 10: 171-192

Tabak, A., Sigri, Ü., ve Türköz, T. 2013. Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanmasi Çalismasi. **Bilig,** 67, 213-246.

Tims, M., Bakker, A.B. ve Derks, D. 2014, "Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 29 No. 5, pp. 490-507.

Vough, H.C. ve Parker, S.K. 2008. **Work design research: Still going strong**. In Barling, J. and Cooper, C.L. (Eds) Handbook of Organizational Behavior: Micro Approaches, Sage Publications, London.

Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of management review**, 26(2), 179-201.

Yun, S., Cox, J., ve Henry Jr, P. S. 2006. The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. **Journal of managerial psychology**, 21(4), 374-388.

Zhu, Y., Zhou, Z., ve Chen, L. 2019. From mindfulness to job performance: The role of self-efficacy and self-leadership. **Academy of Management Proceedings** (Vol. 2019, No. 1, p. 18648). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

YÖNETİCİ-ÇALIŞAN ARASINDAKİ POLİTİK BECERİ UYUMUNUN İŞ ÇIKTILARIYLA İLİŞKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ARACI ETKİSİ

Engin Bağış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi,
engin.ozturk@deu.edu.tr

Sevgi EMİRZA

***Dokuz Eylül Üniversitesi**,*
sevgi.bakar@deu.edu.tr

Özet

Bu araştırma, yönetici ve çalışan arasındaki politik beceri uyumunun lider-üye etkileşim (LÜE) kalitesi ve iş çıktıları ile olan ilişkisini incelemektedir. Rol teorisinden yola çıkan bu araştırma, yönetici-çalışan politik beceri seviyeleri birbirine daha uyumlu hale geldikçe yönetici ve çalışanın daha iyi rol yönetimi yapacağını ve bunun bir yansıması olarak LÜE kalitesinin artacağını iddia etmektedir. Sonrasında bu politik beceri uyumunun LÜE aracılığıyla çalışan iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olması beklenmektedir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için iki farklı çalışma yapılmıştır. İlk çalışma 284 yönetici-çalışan çifti üstünde politik beceri uyumunun LÜE ile ilişkisini incelemiştir. İkinci çalışma ise 142 yönetici-çalışan çifti üstünde politik beceri uyumunun LÜE aracılığıyla iş çıktıları ile olan ilişkisini incelemiştir. Bulgular, politik beceri uyumunun yönetici tarafından değerlendirilen LÜE kalitesi ile olumlu ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca her iki tarafın yüksek politik beceriye sahip olması durumunda (yüksek-yüksek), her iki tarafın düşük politik beceriye sahip olması durumuna kıyasla (düşük-düşük), çalışanlar daha yüksek LÜE kalitesi bildirmişlerdir. Dahası politik becerilerin uyumlu olması durumunun LÜE kalitesi aracılığı ile iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Bu araştırma, yönetici-çalışan politik beceri uyumunun potansiyel sonuçlarını inceleyerek politik beceri yazınına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Lider-Üye Etkileşimi, Uyum, Polinom Regresyon, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Rol Teorisi

DEĞİŞİME BAĞLILIK ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Faruk Kerem ŞENTÜRK
Düzce Üniversitesi
keremsenturk@duzce.edu.tr

Mehmet ERTEM
Yozgat Bozok Üniversitesi
mehmet.ertem@bozok.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Değişime Bağlılık, İş Tatmini, Aracılık Etkisi

Giriş

Ünlü fütürist yazarlardan Alvin Toffler "Üçüncü Dalga" adlı eserinde 10.000 yıl öncesinin tarım reformunun insanlık tarihinde ilk biçim değiştiren değişim dalgısını başlattığını; 300 yıl önceki sanayi devriminin ikinci bir değişim dalgası başlattığını ve günümüzde de üçüncü bir eğitim dalgasının etkisini hissetmekte olduğumuzu belirtmektedir (Toffler, 2018). Bu noktadan hareketle değişimin ve değişimi tetikleyen unsurların tarihsel süreç boyunca varlığını şekil değiştirerek de olsa devam ettiği anlaşılmaktadır. Yaşanan değişim dalgalarından insanlar, toplumlar ve toplumların ekonomik temellerini oluşturan örgütler de payını almaktadır. Özellikle sanayi devrimi sonrası gerçekleşen değişim dalgalarının sayısı hızla artan örgüt yapılarını daha üst düzeyde etkilediği görülmektedir.

Taylorizmle simgeleşen klasik dönemde örgütlere birer makina olarak bakılmış ve örgütler bir kez en iyi şekilde kurulduğunda, tıpkı makinalar gibi kendiliğinden işleyeceği savunulmuştur. Sonrasında kapalı makine örgütlerin başarısızlığından yola çıkılarak, örgütlere birer canlı sistem olarak yaklaşan organik örgüt anlayışının varlık bulduğunu ve tercihin insan-sistem ikilisinden insan yönünde değiştiği görülmektedir. Bu değişim ardı sıra gelen durumsallık, örgütsel ekoloji, kurumsallaşma, kaynak bağımlılığı gibi yaklaşımların oluşmasını tetiklemiştir. Nitekim içinde bulunduğumuz bu yeni dönemin özelliği gereği, çok yönlülük ve karmaşıklığın bir arada bulunması

nedeniyle, yukarıda örnekleri verilen paradigmaların hegemonyasındaki kuramların geçerliliğinin zamanla etkisini kaybettiği görülmektedir (Kaya Bensghir, 1996).

Yaşanan tüm bu değişim süreçlerinde özellikle dikkat edilmesi gereken nokta; önceki süreçlerde değişimin yüzyıllar aldığı ve az yönlü olduğu görülürken, içinde bulunduğumuz dönemde değişimin hızını muazzam düzeyde artırdığı ve çok yönlü şekillerde gerçekleştiği bilgisidir. Buna bağlı olarak özellikle son dönemlerde strateji, sürdürülebilirlik, esneklik gibi kavramların daha çok yönetsel alanda kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütler farklı nedenlerle çevrede gerçekleşen değişimleri sezmek, öğrenmek, anlamak, yorumlamak ve değişime uyum yeteneklerini geliştirmek durumunda kalmaktadır.

Bu süreçten hareketle gerçekleştirilen araştırma kapsamında değişim sürecinde önemli bir konuma sahip çalışanların değişime olan bağlılıklarının tüm örgütler tarafından arzulanan pozitif bir örgütsel çıktı olan iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların gerçekleştirilen değişim sürecine inanmaları ve sahip çıkmaları işten aldıkları tatmin düzeyini de artıracaktır. Bu noktada sürecin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesi için farklı biçimlerdeki (duygusal, devam ve normatif bağlılık) örgütsel bağlılık düzeylerinin bu ilişkideki aracılık rolünün tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte çalışmanın hali hazırda hızlı bir değişim süreci içinde olan sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılması ayrı bir önem arz etmektedir.

Kuramsal Çerçeve

Türk Dil Kurumu'nun (TDK) tanımına göre değişim "Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değiş tokuş, takas, mübadele" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 06.02.2020). Değişim bireysel düzeyde olabileceği gibi bir örgütü kapsayacak düzeyde de gerçekleşebilmektedir. Olumlu sonuçlar doğurma potansiyeli ile birlikte birçok olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda değişim kavramına nereden bakıldığı ve sınırlarının nasıl çizilerek değerlendirmeye çalışıldığı konusu önem taşımaktadır.

Örgütler her geçen sene daha farklı koşullara uyum sağlama durumuyla karşı karşıya kalmakta, aksi takdirde hayatta kalma mücadelesini kaybetmektedir. Zincirkıran ve Keser (2018) örgütlerin

değişim sürecini derinden etkileyen altı faktör olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler; teknolojide yaşanan gelişmeler, rakip şirketlerin faaliyetleri, dünyada yaşanan ekonomik krizler, müşteri talep ve beklentilerinde yaşanan değişmeler, hukuksal düzenlemeler ve küresel düzeyde yaşanan politik gelişmeler şeklinde sıralanmaktadır. Belirtilen faktörler dışsal olarak nitelendirilebilecek unsurları içerirken örgütün içindeki birçok etkende değişim sürecini şekillendirebilmektedir. Bu bağlamda Özkalp ve Kırel (2005) değişmenin genelde değişim sürecine iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişme yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise değişimin gerçekleşeceğini belirtmektedir. Ancak daha önemli olarak örgüt içindeki tatminsizlik oranı, olumlu ve arzu edilen bir alternatifin varlığı, böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığının birlikte değerlendirildiğinde değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşme oranının yüksek olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel değişimin örgütü oluşturan bireylerden bağımsız olarak ele alınması, olgunun bütünsel bir biçimde anlaşılmasına engel teşkil etmektedir. Örgüte maddi veya maddi olmayan faydalar karşılığında emeğini verme eylemi olarak tanımlanan sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki, her iki taraf da bundan faydalandığı sürece devam edecek ve taraflar kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getireceklerdir (Sezgin ve diğerleri, 2016; Bartlett, 1999). Psikolojik sözleşme kuramına göre ise bir kuruluş her üyesi ile çeşitli yöneticiler ve o kuruluştaki diğerleri arasında her zaman faaliyet gösteren yazılı olmayan beklentiler kümesine sahiptir (Schein, 1980). Her iki kurama göre de çalışan ile örgüt arasında beklenti ya da emeğe dayalı eylemleri kapsayan karşılıklı ilişkiler söz konusudur. Bu bağlamda çalışanların dahil edilmediği veya reaksiyonlarının hesaba katılmadığı bir değişim süreci başarısız olma potansiyeline sahiptir.

Koçel (2005) değişimin gerçekleşmesi için çalışanların zihni olarak iş yapma usulleri, kişisel olarak yaratıcılık ve yeniliğe bakış açıları, organizasyon ile ilişkileri gibi konulara dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çalışanın psikolojik (çalışanı örgüte bağlayan ve sadık hale getiren ilişkiler) ve sosyal yönlerini (çalışanın kendi kültürü ve değer yapıları ile örgütün kültürü arasındaki ilişkiler) değişim sürecinde ele alma gerekliliği vurgulanmaktadır. Aksi takdirde değişim sürecinde çalışanların zihinlerinde oluşan soruların cevap bulamaması gibi bir sorun hasıl olacak ve bu da değişim sürecinde sıklıkla karşılaşılan değişime direnci meydana getirecektir.

Çalışanların değişime direnme nedenleri incelendiğinde; işten çıkarılma, ekonomik güvencelerini kaybetme, statü kaybı, kaynak dağılımındaki gücü kaybetme gibi ekonomik, sosyal değerlerde çatışma, gruba bağlılık, iletişim kanallarında değişim gibi sosyolojik, alışılagelmiş iş yapma biçiminin değişmesi, belirsizlik, bilgi eksikliği, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı hedefler ve değerlendirme biçimleri gibi psikolojik, değişimin maliyeti, ek çaba gösterme, değişimi gerçekleştirenlere yönelik geliştirilen yargılar, bir konudaki uzmanlığın değişim sonrası gereksiz görülme riski gibi rasyonel nedenler başlıkları altında ele alınmaktadır (Tunçer, 2013). Görüldüğü üzere değişime direnç nedenlerinin birçoğu içerik itibariyle çalışanlar ile direkt veya dolaylı olarak ilişki içindedir. Bu doğrultuda çalışanların örgüte ve değişime yönelik bağlılıkları değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamakta ve iş tatminlerini de etkileyebilmektedir.

Örgüt içinde çalışanı değişime inandıracak ve destek vermesini sağlayacak birçok unsur bulunmakla birlikte özellikle bireyin gerçekleştirilecek olan değişime yönelik bir inanç ve bağlılık geliştirmesi, süreci kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Değişime bağlılık kavramı Herscovitch ve Meyer (2002) tarafından "bireyin bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması için belirli davranış kalıpları içinde davranmasını sağlayan zihinsel güç" olarak tanımlanmaktadır. Bu gücün duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç şekilde açığa çıkacağını belirten yazarlar araştırma kapsamında ele alınan değişime duygusal bağlılığı "yararlı olduğuna yönelik inanca dayalı değişime destek sağlama arzusu" şeklinde tanımlamışlardır. Meyer ve diğerleri (2007) yüksek değişime bağlılık inancı olan çalışanların değişime inandıklarını ve başarısına katkıda bulunmak istediklerini ve bu noktada gereğinden fazlasını yapmaya istekli ve fedakar davranışlar sergileyebildiklerini belirtmektedir. Holt ve diğerleri (2007) ise değişime hazır olma durumunun çalışanların önerilen değişikliği uygulayabilecekleri, değişimin kurum için faydalı olduğu, liderin öngörülen değişikliğe bağlı olduğu ve değişimin örgüt üyelerine de fayda sağlayacağına yönelik inançlarından etkilenen çok boyutlu bir süreç olduğunu belirtmektedir. Lines (2004) çalışmasında stratejideki bir değişiklikten etkilenenlerin sürece katılımının örgütsel direnci azaltacağı ve çalışanlar arasında önerilen değişikliklere karşı daha yüksek bir psikolojik bağlılık yaratacağını belirtmektedir.

Diğer taraftan çalışanın örgütüne yönelik nasıl bir bağ geliştirdiği sorusu da özellikle değişim süreçlerinde cevap bulması gerekir niteliktedir. Porter ve diğerlerinin (1973) yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık "bireyin kendini belirli bir örgüte ait hissetmesi ve kendini örgütün parçası saymasına yönelik duyduğu histir". Yazarlar bu bağlılığı; örgütsel amaçları ve hedefleri kabullenme inancı, örgüt için gönüllü olarak daha çok çalışmayı istemek ve işletmede kalıcı olmayı kesin olarak arzulamak şeklinde üç faktör altında ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991) gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılığın; örgüte duygusal olarak bağlılık, örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan maliyet olarak örgüte bağlılık (devam) ve örgütte kalma yükümlülüğü olarak bağlılık (normatif) şeklinde üç farklı boyutta ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütüne hissi bir şekilde bağlı hissetmesi ve kendisini örgütü ile özdeşleştirmesini ifade ederken, devam bağlılığı bireyin işten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyeti kabullenmesi ve örgüte yönelik yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğini ifade etmekte, normatif bağlılık ise içselleştirilmiş normatif baskıların örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket ettirmesi ve bireylerin sadece yapılacak "doğru" ve ahlaki şey olduğuna inandıkları için davranış sergilediğini ifade etmektedir (Meyer ve diğerleri, 1998; Meyer ve diğerleri, 1993; Allen ve Meyer, 1990).

İşin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan iş tatmini kavramı tüm örgütler tarafından arzulanan pozitif bir örgütsel çıktı olarak nitelendirilebilir (Robbins ve Judge, 2013). İş tatmini küresel yaklaşıma göre çalışanların genel olarak işlerinden tatmin olup olmadığını ölçmeyi amaçlarken, özellik yaklaşımı birden fazla faktörü (ücret, kariyer fırsatları, çalışma koşulları vb.) inceler ve çalışanların tatminini derinlemesine ölçmeye çalışır (Keser ve Kümbül Güler, 2016). Araştırma kapsamında Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen genel tatmini ele alan ölçek üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda değişim süreçlerinde iş tatminini dengelemek adına çalışanların değişime duygusal bağlılık beslemesi gerektiği ancak bunu daha sağlam temellere oturtmak amacıyla örgütsel bağlılığın bahsi geçen ilişkide aracı bir rol oynadığı düşüncesi üzerinden araştırma modeli kurgulanmıştır.

Weiner (2009) çalışmasında sosyal bilişsel teoriye göre, örgütsel değişime hazır olma durumu yüksek olduğunda, örgüt üyelerinin değişikliği başlatma, değişimi destekleme ve uygulama sırasında karşılaşılan engeller veya aksilikler için daha fazla çaba gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Herscovitch ve Meyer (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada değişime duygusal bağlılığın duygusal örgütsel bağlılıkla pozitif yönde, devam bağlılığı ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koyarken, normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını belirtmektedir. Yousef (2000) ise çalışmasında değişime yönelik duygusal algının duygusal bağlılığı artırdığını belirtmektedir.

Wulandari ve diğerleri (2015) değişime bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Rafferty ve Griffin (2006) çalışanların değişime yönelik algılarının iş tatmini ile ilişkili bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Gomes (2009) örgütsel bağlılığın örgütsel değişim süreçlerinin algılanan etkinliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir etki yaptığını belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel değişim süreçlerinin çalışanlar tarafından etkili olarak algılanmasının kuruluşla duyuşsal bir bağ oluşturmasına ve bunun da iş memnuniyetine yol açtığı belirtilmektedir.

Model kapsamında ortaya konulan ve test edilmek istenen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H1: Değişime duygusal bağlılık algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılılık etkisi bulunmaktadır.

H2: Değişime duygusal bağlılık algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide devam bağlılığının aracılılık etkisi bulunmaktadır.

H3: Değişime duygusal bağlılık algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılılık etkisi bulunmaktadır.

Yöntem

Gerçekleştirilen araştırmada izlenen yol bakımından nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham (1975)

tarafından geliştirilen Şeşen ve Basım (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Şevik (2019) tarafından da kullanılan tek boyutlu 5 ifadelik .87 Cronbach Alfa skoruna sahip ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen ve Darıcan (2019) tarafından kullanılan üç boyutlu (duygusal, devam, normatif bağlılık) 18 ifadeli .91 ila .92 aralığında Cronbach Alfa skoruna sahip ölçek kullanılmıştır. Değişime bağlılığı ölçmek için ise Herscovitch ve Meyer (2002) tarafından geliştirilen 18 ifadelik üç alt boyuta sahip ölçeğin sadece 6 ifadeli duygusal değişime bağlılık alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Toprak ve Aydın (2015) tarafından uyarlanmış ve .85 Cronbach Alfa skoruna sahiptir.

Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatı, son on yıl içerisinde "Sağlıkta Dönüşüm Reform Paketi" kapsamında iki önemli yönetimsel değişim süreci geçirmiştir. Bu değişimlerden ilki 663 sayılı KHK (2011) ile İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde bulunan yetkiler kurulan iki yeni başkanlık arasında (Halk Sağlığı Başkanlığı ve Kamu Hastaneler Kurumu Başkanlığı) paylaştırılmış ve fiili olarak bir çeşit üç başlılık durumu ortaya çıkmıştır. Sonrasında 694 sayılı KHK (2017) ile ortaya çıkan bu üç başlılık durumu paylaştırılan yetki ve sorumlulukların tekrar İl Sağlık Müdürlükleri bünyesinde toplanmasıyla ortadan kaldırılmış ve eski hale dönülmüştür. Bakanlık taşra teşkilatında yaşanan bu köklü değişiklikler yalnızca üst düzey yöneticileri değil aynı zamanda teşkilatta faaliyet gösteren orta ve alt düzey çalışanları da derinden etkilemiştir. Bu kapsamda pek çok çalışanın çalıştığı fiziksel ortam, hiyerarşik konum, çalıştığı birim, çalışma arkadaşları ve sorumlu olduğu amir gibi şartları değişime uğramıştır. Bu bağlamda, Yozgat İl sağlık Müdürlüğü'nde yaşanan bu köklü örgütsel değişimlere ilişkin çalışan algılamalarına eğilen bir araştırma yapılmasının gereğine, önemine ve böyle bir çalışma yapmanın ilgili yazın açısından kayda değer bir anlam ifade edeceğine inanılmaktadır.

Araştırmanın evrenini Yozgat İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 372 personel oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılamadığından dolayı örnekleme yöntemine gidilmiştir. Örneklem sayısını hesaplamak için ""n= N.t^2.p.q / d^2. (N-1) + t.p.q" formülü uygulanmış (Karagöz, 2014) ve ulaşılması gereken sayı 190 olarak belirlenmiştir. Toplamda 250 anket dağıtılmış, 200 anket toplanmış, 4 anket farklı nedenlerden dolayı elenerek araştırmalar elde edilen 196 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

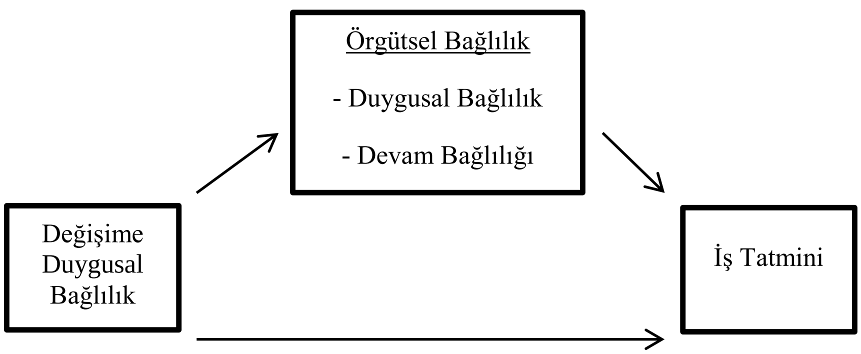
Araştırmanın temel amacı değişime bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny (1986) bu adımları şu şekilde tanımlamıştır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Koç ve diğerleri, 2014; Özbek ve diğerleri, 2014):

1. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.

2. Bağımsız değişken aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.

3. Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.

4. Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydan gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelmektedir. Bu bağlamda literatür taraması ile desteklenen model aşağıdaki şekildedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ortaya konulan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri paylaşılmaktadır. Bununla birlikte ortaya konulan aracılık etkileri PROCESS makrosu ve Sobel testi aracılığıyla teyit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Değişime Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Hipotez 1 – Birinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.143	2.005 (.046)
R = .143 R^2 = .021 F = 4.022 (p= .046)		
Hipotez 1 – İkinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.331	4.867 (.000)
R = .331 R^2 = .109 F = 23.692 (p= .000)		
Hipotez 1 – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Duygusal Bağlılık	.326	4.785 (.000)
R = .326 R^2 = .106 F = 22.898 (p= .000)		
Hipotez 1 – Dördüncü Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.039	.542 (.589)
Duygusal Bağlılık	.314	4.331 (.000)
R = .329 R^2 = .108 F = 11.575 (p= .000)		

Gerçekleştirilen analizler sonucunda öncelikle aracılık değişkenini test etmek için yöntem kısmında belirtilen ön koşulların sağlandığından emin olunmuştur. Dördüncü basamakta ise daha önce anlamlı olan bağımsız değişkenin (değişime duygusal bağlılık) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisinin anlamsız olması beklenmiş ve bu beklenti doğrulanmıştır (β=.039, p= .589 > .05). Dolayısıyla iş tatmini ile değişime duygusal bağlılık arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgu doğrulanmak amacıyla PROCESS makrosu ile test edilmiştir. Hayes (2018) tarafından geliştirilen bu makro Bootstrapping yöntemine dayanır ve güven aralıkları üzerinden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını gösterir.

Eğer alt ve üst güven aralıklarındaki değerler içinde “0” yer alıyorsa dolaylı etkinin anlamlı olmadığı kabul edilir (İmamoğlu ve Turan, 2019). Yapılan analiz sonucunda elde edilen güven aralıklarında 0 değeri yer almamaktadır (Güven Aralığı = 0,04 – 0,20). Bununla birlikte yapılan Sobel testi de anlamlı bulunmuştur (z=3,22, p<0,01). Dolayısıyla duygusal bağlılığın değişime duygusal bağlılık ile iş tatminin arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu teyit edilmiştir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Değişime Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Devam Bağlılığının Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Hipotez 1 – Birinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	Beta	t (p)
Değişime Duygusal Bağlılık	.143	2.005 (.046)
R = .143 R^2 = .021 F = 4.022 (p= .046)		
Hipotez 1 – İkinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
Bağımsız Değişken:	Beta	t (p)
Değişime Duygusal Bağlılık	-.009	-.126 (.900)
R = .009 R^2 = .000 F = .016 (p= .900)		
Hipotez 1 – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	Beta	t (p)
Devam Bağlılığı	.393	5.942 (.000)
R = .393 R^2 = .155 F = 35.309 (p= .000)		

Gerçekleştirilen analizler sonucunda öncelikle aracılık değişkenini test etmek için öncelikle ön koşullar değerlendirilmiş ve ikinci basamağın yani bağımsız değişken olan değişime duygusal bağlılığın aracı değişken olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (β= -.009 p= .900). Dolayısıyla devam bağlılığı değişime duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip değildir. Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3: Değişime Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Normatif Bağlılığın Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Hipotez 1 – Birinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.143	2.005 (.046)
R = .143 R^2 = .021 F = 4.022 (p= .046)		
Hipotez 1 – İkinci Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.218	3.085 (.002)
R = .218 R^2 = .047 F = 9.517 (p= .002)		
Hipotez 1 – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Normatif Bağlılık	.477	7.520 (.000)
R = .477 R^2 = .228 F = 56.552 (p= .000)		
Hipotez 1 – Dördüncü Basamak Regresyon Analizi		
Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t (p)**
Değişime Duygusal Bağlılık	.041	.633 (.527)
Normatif Bağlılık	.468	7.166 (.000)
R = .478 R^2 = .229 F = 28.207 (p= .000)		

Gerçekleştirilen analizler sonucunda öncelikle aracılık değişkenini test etmek için ön koşulların sağlandığından emin olunmuştur. Dördüncü basamakta ise daha önce anlamlı olan bağımsız değişkenin (değişime duygusal bağlılık) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisinin anlamsız olması beklenmiş ve bu beklenti doğrulanmıştır (β=.041, p= .527 > .05). Dolayısıyla iş tatmini ile değişime duygusal bağlılık arasındaki ilişkide normatif örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgu doğrulanmak amacıyla PROCESS makrosu ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen güven aralıklarında 0 değeri yer almamaktadır (Güven Aralığı = 0.03 – 0.22). Bununla birlikte yapılan Sobel testi de anlamlı bulunmuştur (z=2,83,

p<0,01). Dolayısıyla normatif bağlılığın değişime duygusal bağlılık ile iş tatminin arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu teyit edilmiştir. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

Değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için örgüt çalışanlarının desteğini almak ve bu sürece inanmalarını sağlamak yadsınamaz bir gerekliliktir. Ancak daha da önemlisi çalışanların zihinlerinde değişim sürecini bir kenara bıraktıklarında örgütlerine yönelik nasıl bir bağlılık geliştirdikleridir.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre değişim sürecindeki bir işletmede çalışanların değişime yönelik destek sağlama arzusunun ve değişimin yararlı olduğuna yönelik inancının (değişime duygusal bağlılık) iş tatmini üzerinde etkisi olmakla birlikte çalışanın örgütüne yönelik duygusal bağa sahip olması yani kendini şirket ile özdeşleştirmesi veya içsel ahlaki baskılar gereği örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranış geliştirmesi gerektiğine yönelik inancı (normatif bağlılık) tatminleri üzerinde daha önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda örgütler değişim sürecinde çalışanlarını değişime bağlı hale getirmekten öte öncelikle örgüte bağlı hale getirmenin yolları üzerinde durmalıdır. Bu bağlılık hem duygusal hem de normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan değişime duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide devam bağlılığının anlamlı bir aracılık etkisi tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılık türlerinin iş tatmini üzerindeki direkt etkileri incelendiğinde normatif bağlılık (R^2: .228) ilk sırada yer alırken sonrasında devam bağlılığı (R^2: .155) ve duygusal bağlılık (R^2: .106) gelmektedir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise genelde arzulanan duygusal bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer bağlılık türlerine göre daha düşük olmasıdır. Buna göre devam bağlılığı aracılık etkisine sahip olmamakla birlikte iş tatmini üzerinde %16 gibi bir açıklayıcılığa sahiptir. İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda çok çalışmak - çok verimlilik gibi birçok klişeleşmiş bilginin yıkıldığını, dünyada en çok çalışılmak istenen Google gibi şirketlerin (Forbes, 10.02.2020) bile dikkat edilecek oranda personel devir oranına sahip olduğu (Business Insider, 10.02.2020) göz önünde bulundurulduğunda

işletmeler ne kadar duygusal bağlılık ekseninde bir bağlılık arzu etse de çalışanların farklı bağlılık türlerinde de verimli olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Özellikle bir örgütün bütününü ilgilendiren değişim süreçlerinde çalışanların örgüte yönelik bağlılık türleri ve düzeyleri incelenmeden ve analiz edilmeden bahsi geçen değişime yönelik inanç ve destek geliştirmeleri yönünde motive etmek ya da baskı ile bunu sağlamaya çalışmak çok ciddi emek ve sermaye gerektiren değişim süreçlerinin başarısız olmasına neden olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and normative commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1): 1-18.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.

Bartlett, K.R. (1999). **The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field**. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illınois, Urbana.

Business Insider. 16.04.2018. "**Silicon Valley techies get free food and dazzling offices, but they're not very loyal - here's how long the average employee stays at the biggest tech companies**", https://www.businessinsider.com/average-employee-tenure-retention-at-top-tech-companies-2018-4, Erişim Tarihi: 10.02.2020.

Darıcan, Ş. 2019. **Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma**. Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, İstanbul.

Forbes. 03.10.2019. "**Global 2000: The World's Best Employers**", https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#ce3f7ff1e0ca, Erişim Tarihi: 10.02.2020.

Gomes, D.R. 2009. Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. **Exedra: Revista Científica**, (1): 177-195.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 41(2): 189-213.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. 60: 159-170.

Hayes, A.F. 2018. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. New York: Guilford Publications.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of A Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, 87(3): 474-487.

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve Harris, S.G. 2007. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(2): 232-255.

İmamoğlu, E.B. ve Turan, A.D. 2019. Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. **Istanbul Management Journal**, 87: 27-48.

Karagöz, Y. 2014. **SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kaya Bensghir, T. 1996. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE Yayınları.

Keser, A. ve Kümbül Güler. 2016. **Çalışma Psikolojisi**. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Koç, F., Kaya, N., Özbek, V., ve Akkılıç, M. E. 2014. Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık Ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 13: 1-26.

Koçel, T. 2005. **İşletme Yöneticiliği**. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, 4(3): 193-215.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1): 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4): 538-551.

Meyer, J.P., Irving, P.G. ve Allen, N.J. 1998. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19: 29-52.

Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. ve Topolnytsky, L. 2007. Employee Commitment and Support for An Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Two Cultures. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(2): 185-211.

Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2017, 25 Ağustos). Resmi Gazete (Sayı: 30165 (Mükerrer)). Erişim Adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-13.pdf.

Özbek, V., Alnıaçık, Ü., Koç, F., Akkılıç, M.E. ve Kaş, E. 2014. Kişilik özelliklerinin teknoloji kabulü üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri: Akıllı telefon teknolojileri üzerine bir araştırma. **International Review of Economics and Management**, 2(1), 36-57.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. 2005. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Porter, L.W., Steers, R.M. ve Boulian, P.V. 1973. **Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians**. US Department of Health, Education & Welfare National Institute of Education, Technical Report, No:16, 1-24.

Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. **Journal of Applied Psychology**, 91(5), 1154.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. 2013. **Örgütsel Davranış**. 14. Baskı. Çev. Edit. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınları.

Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011, 2 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 28103 (Mükerrer)). Erişim Adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm.

Schein, E.H. 1980. **Organizational Psychology**, 3rd Edition Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall.

Sezgin, A.B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. 2016. Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 12(45): 411-438.

Şeşen, H. Ve Basım, H.N. 2010. Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. **ODTÜ Gelişme Dergisi**. 37: 171-193.

Şevik, Ü. 2019. **Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği**. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yön. ve Org. ABD, Sakarya.

TDK (Türk Dil Kurumu). **Değişim**. https://sozluk.gov.tr/, Erişim Tarihi: 06.02.2020.

Toffler, A. 2018. **Üçüncü Dalga – Bir Fütürist Ekonomi Analizi Klasiği**. Çev. Selim Yeniçeri. İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Toprak, M. ve Aydın, T. 2015. Değişime Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science**, 1(1): 35-54.

Tunçer, P. 2013. Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 32(1): 373-406.

Weiner, B.J. 2009. A theory of organizational readiness for change. **Implementation Science**, 4(1): 67-75.

Wulandari, P., Mangundjaya, W. ve Utoyo, D.B. 2015. Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172: 104-111.

Yousef, D.A. 2000. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. **Personnel Review**. 29(5): 567-592.

Zincirkıran, M. ve Keser, A. 2018. **Örgütsel Davranış**. Bursa: Dora Basım Yayın.

BABACAN LİDERLİK ÜZERİNDE YÖNETİCİ-ÇALIŞAN UYUMU: KÜLTÜRLERARASI BİR ARAŞTIRMA

1. Zahide KARAKİTAPOĞLU-AYGÜN

Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi

zkaygun@bilkent.edu.tr

2. Lale GUMUSLUOGLU

Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi

tomruk@bilkent.edu.tr

3. Alper ERTURK

GISMA İşletme Fakültesi, Almanya

alper.ertuerk@gisma.com

4.Terri A. SCANDURA

Miami Üniversitesi İşletme Fakültesi, ABD

tscandur@bus.miami.edu

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik; yardımsever liderlik; otoriter liderlik; yönetici ile iletişimin kalitesi; görev performansı; örgütsel vatandaşlık davranışı; Tayvan; Türkiye; ABD.

Destekleyen Kuruluşlar

Bu çalışma TÜBİTAK (1001 Proje No: 114K855 ve BIDEB 2219 Başvuru No: 1059B191800617) ve Fulbright (Proje No: FY-2018-TR-SS-15) tarafından desteklenmiştir.

Özet

Bu çalışma, babacan liderliğin iki boyutu (otoriter ve yardımsever liderlik) üzerindeki yönetici-çalışan değerlendirmelerinin uyumunu ve söz konusu uyumun liderle kurulan iletişimin kalitesi üzerindeki etkilerini Tayvan, Türkiye ve ABD olmak üzere üç ülkede incelemektedir. Çalışmada ayrıca, liderle kurulan iletişimin kalitesinin yönetici-çalışan uyumu ile çalışanın performansı (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolü de araştırılmaktadır. Örneklemi, Tayvan'dan 674, Türkiye'den 409 ve ABD'den 294 çalışan ve yöneticileri oluşturmaktadır. Yardımsever liderlik boyutu için, kültürden bağımsız olarak, liderleriyle en yüksek iletişim kalitesi rapor eden çalışanlar uyumlu/yüksek grubundan kişiler olmuş, bunları sırasıyla azımsayıcılar, uyumlu/düşük ve abartanlar kategorilerinden kişiler izlemiştir. Ancak, yardımseverlik boyutundaki yönetici-çalışan uyumu, yönetici ile iletişimin kalitesini belirlemede Tayvan'a kıyasla, Türkiye ve ABD'de daha önemli bulunmuştur. Babacan liderliğin kontrol boyutunu yansıtan otoriter liderliğe dair bulgularımız ise kültürlerarası değişkenlikler göstererek sadece uyumun değil, uyuma konu olan liderlik tarzının (otoriter ya da yardımsever liderlik) da iletişimin kalitesini belirlediğine işaret etmektedir. Yönetici ile iletişimin kalitesi, yönetici-çalışan uyumu ve çalışanın performansı arasında her üç ülkede de önemli bir aracılık rolü oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik; yardımsever liderlik; otoriter liderlik; yönetici ile iletişimin kalitesi; görev performansı; örgütsel vatandaşlık davranışı; Tayvan; Türkiye; ABD.

Babacan Liderlik Üzerinde Yönetici-Çalışan Uyumu:

Kültürlerarası Bir Araştırma

Son yıllardaki kültürlerarası liderlik çalışmaları, Batı'da geliştirilen ana akım liderlik kuramlarının dünyanın diğer pek çok bölgesinde geçerli olan liderlik tarzlarını kapsamadığını iddia etmektedir (Dorfman, 1996; House ve diğerleri, 2004; House ve diğerleri, 2002; Liden, 2012). Örneğin, Babacan Liderlik (BL), daha çok Doğu ve Asya ülkelerinde yaygın ve etkili kabul edilen bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2006; Cheng ve diğerleri, 2004). Bazı çalışmalar bu liderlik tipinin, eğitimli, endüstrileşmiş, zengin ve demokratik Batı ülkelerinde geçerli olmadığını söylerken (Hiller ve diğerleri, 2019), diğer bazı çalışmalar ABD gibi bireyci ülkelerde bile BL'in olumlu etkilerine işaret etmektedir (Pellegrini ve diğerleri, 2010). Pek çok çalışma, bu liderlik tarzının işe yönelik değişkenler üzerindeki etkilerini incelemiş, ancak bu liderlik boyutlarındaki çalışan-yönetici uyumunun çalışanların algı ve davranışları üzerindeki etkileri araştırılmamıştır. Buna yönelik olarak bu çalışmada, BL üzerindeki yönetici-çalışan uyumunun olası etkileri Tayvan, Türkiye ve ABD gibi farklı değer sistemlerine ve yönetim felsefelerine sahip olan üç farklı ülkede araştırılmaktadır.

BL, disiplin, otorite ve güç kavramlarını sevgi, ilgi, şefkat gibi özelliklerle harmanlayan bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2006; Chan ve diğerleri, 2013; Cheng ve diğerleri, 2004). Buna göre, babacan liderlerin yardımsever ve otoriter olmak üzere farklı yüzleri vardır. Yardımsever liderlik, liderin çalışanlarının özel, aile ve iş hayatları ile ilgilenmesi anlamını taşımaktadır. Öte yandan, otoriter liderlik, yöneticinin çalışanları ve yaptıkları işler üzerinde otorite ve güce sahip olmasını ve çalışanların eylemlerini kontrol etmesini ifade etmektedir. Önceki çalışmalar, çoğunlukla yardımsever liderliğin olumlu, otoriter liderliğin ise olumsuz etkilerine işaret etmektedir (Chan ve diğerleri, 2013; Chan ve Mak, 2012; Wu ve diğerleri, 2011). Ne var ki, birbiriyle çelişiyor gibi görünen bu iki boyut üzerindeki çalışan-yönetici uyumunun çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri hiç araştırılmamıştır. Liderlerin iki farklı yüzü olduğunu (Janus face) savunan (Chan ve diğerleri, 2013) ya da "Dr. Jekyll ve Bay Hyde" liderliğinden (Lee ve diğerleri, 2018) bahseden çalışmalar doğrultusunda bu araştırmada, çalışanların yöneticilerini, yöneticilerin de kendilerini bu liderliğin iki boyutunda nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerde uyum

içinde olup olmadıkları araştırılmaktadır. Bildiğimiz kadarıyla çalışmamız, yönetici-çalışan uyumunu sadece olumlu özellikler içeren bir liderlik tarzı (yardımsever) üzerinde değil, otoriter liderlik gibi göreceli olumsuz sonuçları olması beklenen bir liderlik tarzı üzerinde de inceleyen ilk çalışmadır.

Yönetici-çalışan uyumu, yönetici ve astlarının yöneticinin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerindeki uyum olarak tanımlanmaktadır (Atwater ve Yammarino, 1992; Atwater ve diğerleri, 1998). Çalışanları ile kendi liderlik tarzına ait benzer değerlendirmelere sahip bir yönetici, çalışanları ile her iki tarafın da kendini rahat hissettiği açık bir iletişim kurabilmekte, çalışanlarının ihtiyaç ve duygularını anlayabilmekte ve ona göre tepki verebilmektedir. Dolayısıyla, yönetici-çalışan uyumu, kişilerarası ilişkiler, iletişim ve çalışanların algı, tutum ve performansları açısından büyük önem taşımaktadır (Moshavi ve diğerleri, 2003; Sosik, 2001; Tekleab ve diğerleri, 2008). Öz-farkındalığı yüksek olan ve çalışanları ile benzer değerlendirmelere sahip olan yöneticilerin, çalışanları ile daha kolay ve kaliteli bir iletişim kurması beklenebilir. Ancak, yöneticinin liderlik davranışları konusunda taraflar arasındaki değerlendirmeler birbiri ile örtüşmüyorsa, bu durum çalışanların iletişim algıları ve performansı üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilir. Örneğin, bir yönetici kendisini otoriter algılamıyor, ama çalışanları bu yöneticiyi kısıtlayıcı, kontrolcü ve cezalandırıcı algılıyorsa, değerlendirmelereki bu farklılık çalışanların iletişim algılarını, davranışlarını ve performanslarını olumsuz etkileyecektir. Benzer şekilde, yöneticiler kendilerini, sevgi, ilgi ve şefkat gösteren liderler olarak görüyor, ama çalışanları tam tersini düşünüyorlarsa, algılardaki bu farklılıklar tarafların iletişiminde sorunlara neden olacaktır. Dolayısıyla bu çalışmada, yönetici ve çalışanların liderlik değerlendirmelerindeki uyumun, tarafların iletişimini etkileyeceği öngörülmektedir.

Bu değerlendirmelerden hareketle çalışmamız, babacan liderlik konusunda yönetici-çalışan uyumunun çalışanların algı ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Babacan liderliğin iş tutum ve davranışları üzerindeki doğrudan etkileri çok araştırılmıştır (Chan ve diğerleri, 2013; Chan ve Mak, 2012; Wu ve diğerleri, 2012). Ancak, bu liderlik algılarındaki yönetici-çalışan uyumu ve sözkonusu uyumun çalışanların performasını nasıl ve hangi aracı değişkenler vasıtasıyla etkilediği akademik yazında hiç araştırılmamıştır. Yazındaki bu boşlukları doldurmak üzere bu

çalışmada, içinde bulunduğu kültür ve değerlerden çok etkilenmesi beklenen *lider-çalışan iletişiminin kalitesi (quality of communication experience)* çalışanın performansını etkileyen önemli bir aracı değişken olarak önerilmektedir (Atwater ve diğerleri, 2009; Aycan 2000; Liu ve diğerleri, 2010). Liderlik sözkonusu olduğunda iletişimin önemini vurgulayan çalışmalar ışığında (Fairhurst ve Connaughton, 2014; Fairhurst ve Uhl-Bien, 2012) çalışmamız, yönetici-çalışan uyumunu, babacan liderliğin iki boyutu (otoriter ve yardımsever liderlik) açısından incelemekte ve söz konusu uyum ya da uyumsuzluğun liderle kurulan iletişimin kalitesi üzerindeki etkilerini Tayvan, Türkiye ve ABD olmak üzere üç ülkede incelemektedir. Her ne kadar kültür, yönetici-çalışan uyumunu doğrudan etkileyebilen bir bağlamsal değişken olsa da (Atwater ve diğerleri, 2005; Atwater ve diğerleri, 2009), bu uyumun sonuç ve etkilerini araştıran çalışma sayısı oldukça azdır. Bu az sayıdaki çalışma, yönetici-çalışan uyumunun ABD'de pek çok işe yönelik tutum ve davranışları yordamada önemli bir değişken olduğunu, Avrupa'da ise bu uyumun pek öneminin olmadığına dikkat çekmiştir (Atwater ve diğerleri, 2005, 2009). Ancak, bu çalışmalar çoğunlukla Batı'da geliştirilen ve test edilen liderlik modellerini (dönüştürücü ya da güçlendirici liderlik, lider-üye etkileşimi gibi) (Amundsen ve Martinsen, 2014; Atwater ve Yammarino, 1992; Cogliser ve diğerleri, 2009; Sosik, 2001) ele almışlardır. Halbuki bu konuda daha evrensel sonuçların elde edilebilmesi için toplulukçu ve güç aralığı yüksek Doğu ülkelerinin de araştırmalara dahil edilmesi gerekmektedir.

Özetle çalışmamız, akademik yazına üç şekilde katkıda bulunmaktadır. Öncelikle, yönetici-çalışan uyumunu Doğu'da geliştirilmiş ve Batı'da çok incelenmemiş bir kavram olan BL açısından incelemekte ve bu liderliğin iki farklı boyutunu ele almaktadır. Böylelikle çalışmamızda elde edilecek sonuçların liderlik yazınındaki diğer araştırmaları tamamlayabileceği söylenebilir. Diğer yandan, sonuçlarımız yönetici-çalışan uyumunun Türkiye ve Tayvan gibi toplulukçu ve güç aralığı yüksek ve de ABD gibi bireyci ve güç aralığı düşük ülkelerde nasıl değiştiğini göstererek uluslararası yazına da katkıda bulunacaktır. Son olarak, liderle kurulan iletişimin kalitesinin yönetici-çalışan uyumu ile çalışanın performansı (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki aracılık rolünün üç farklı ülkede sınanması da araştırmanın diğer bir önemli katkısı olarak değerlendirilebilir. Çalışmamızda önerilen model Şekil 1' de verilmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

BL, Yönetici-Çalışan Uyumu ve Liderle İletişimin Kalitesi

BL, daha önce de söylendiği gibi, yöneticinin bir taraftan çalışanlarının iyiliği için onlara yakın ilgi göstermesi, öte taraftan disiplin, otorite ve güç kavramlarını vurgulayarak onlara müdahele ettiği bir liderlik tarzını içermektedir (Aycan, 2001, 2006; Aycan ve diğerleri, 2013; Cheng ve diğerleri, 2004; Wang ve diğerleri, 2018). Yani, yönetici, otorite sembolü olan "baba"nın işyerindeki bir kopyası gibidir. Buna göre yardımsever liderler, çalışanlarına karşı bir baba gibi ilgili davranarak, onların iş, özel ve aile hayatıyla yakından ilgilenmektedirler (cenaze törenlerine veya düğünlerine katılmak gibi) (Pellegrini ve Scandura, 2008, Pellegrini ve diğerleri, 2010). Bu liderlerin iyi niyetleri işyerinde güvenli ve destekleyici bir atmosfer yaratmakta ve çalışanlar yöneticilerinin kendilerine adil ve samimi davrandıklarını algılamaktadırlar (Wu ve diğerleri, 2012). Sonuç olarak, bu tür yöneticiler, çalışanlarıyla daha çok bireysel düzeyde ilişki kurmakta ve yakın iletişim içinde olmaktadır. Öte yandan, BL'nin otoriter yüzü çalışanlar üzerinde güç ve otorite uygulama ve onlardan sadakat bekleme anlamına gelmektedir (Aycan, 2001, 2006; Cheng ve diğerleri, 2004; Harms ve diğerleri, 2018). Bu tür yöneticiler, kontrol ve otoriteyi sürdürme isteği gösterdikleri için, çoğunlukla iletişime kapalı olabilmekte ya da çalışanlarıyla kurdukları iletişim tek-yönlü olabilmektedir. Nitekim, böyle yöneticilerle çalışanlar da daha uyumlu ve itaatkar davranma eğilimi göstermektedir.

Çalışmada, otoriter ve yardımsever liderlik üzerindeki yönetici-çalışan uyumu ele alınırken, Atwater ve Yammarino`nun (1992) çalışan-lider uyumu modeli kullanılmışır. Bu modele göre, yönetici-çalışan uyumu dört kategoriden oluşmaktadır. Kendilerini çalışanlarının değerlendirmesinden daha yüksek değerlendiren yöneticiler *abartanlar* (*overestimators),* daha düşük değerlendirenler ise *azımsayıcılar* (*underestimators)* olarak adlandırılmaktadır. Kendini çalışanları ile benzer ve yüksek şekilde değerlendiren yöneticiler *uyumlu/yüksek* (*in-agreement/high),* benzer ve düşük değerlendiren yöneticiler ise *uyumlu/düşük (in-agreement/low)* grubunda yer almaktadır. Çalışmalar, abartanlar grubunda yer alan yöneticilerin çalışanları tarafından bencil ve ukala algılandıklarını göstermiştir. Azımsayıcı grupta yer alanlar ise alçakgönüllü kabul edilen, mütevazı yöneticilerdir. Öz-farkındalıkları düşük olsa da bu gruptaki

yöneticiler çalışanları tarafından çoğunluklar fedakâr ve özverili algılanmaktadır. Uyumlu/yüksek grubundaki yöneticiler ise kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan ve bu doğrultuda yöneticilik becerilerini geliştirmeye çalışan liderler olarak tanımlanmaktadır. Uyumlu/düşük grubundaki yöneticilerin de öz-farkındalıkları yüksektir, ancak kendilerinin yöneticilik becerilerine olan inaçları ve güvenleri zayıftır (Atwater ve diğerleri, 1998; Fleenor ve diğerleri, 2010; Tekleab ve diğerleri, 2008).

Bu çalışmada bu dört kategoride yer alan liderlerin çalışanlarıyla kurduğu iletişimin çalışanları tarafından nasıl algılandığı araştırılmaktadır. İlginç bir şekilde, lider-çalışan iletişimi önemli bir konu olmasına rağmen liderlik yazınında ya üstü kapalı olarak varlığı kabul edilmiş ya da tamamen yok sayılmış ve ihmal edilmiştir (Aycan, 2000; Bligh ve Kohles, 2014;Den Hartog ve Verburg, 1997). Liderle iletişimin kalitesi, çalışanların liderleriyle olan karşılıklı iletişimine tekabül etmekte ve bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içermektedir (Liu ve diğerleri, 2010). Dolayısıyla bu kavram, lider ve çalışan arasındaki fikir ve duyguların karşılıklı paylaşımına işaret etmektedir. Liderle iletişimin kalitesinin yüksek olduğu durumda kişiler liderleriyle kolaylıkla ve sorunsuzca iletişim kurabilmekte, daha çok olumlu duygular ifade etmekte ve birbirlerinin sorularına ve endişelerine cevap vermektedirler. Eğer taraflar iletişim sırasında birbirlerini dinlemiyor ve empati göstermiyor, aksine huzursuzluk duyuyorlarsa, bu durum iletişimin kalitesini düşürmekte ve çatışmalara neden olmaktadır (Liu ve diğerleri, 2010). Özellikle çalışan ve liderlerin uyumlu görüşlerinin olmadığı durumda taraflar arasındaki psikolojik mesafe artmakta ve iletişimin kalitesi daha da kötüleşmektedir (Boyd ve Taylor, 1998; Uhl-Bien, 2006).

Kültürün Rolü

Çalışmada Tayvan, Türkiye ve ABD özellikle seçilmiştir. Tayvan ve Türkiye otorite ve yardımseverlik boyutlarında birbirlerine çok benzemekte ve bu ülkelerden yöneticiler sözkonusu boyutlarda yüksek puanlar almaktadır (Mansur ve diğerleri, 2017). ABD ise otoritede düşük, yardımseverlik boyutunda ise ortalarda yer almaktadır. Buradan hareketle, yönetici-çalışan uyumuna ilişkin yukarıda bahsedilen dört kategorinin sıralamasının, her iki liderlik için de Tayvan ve Türkiye'de benzer, ABD'de ise farklı olacağı öngörülmektedir. Türkiye ve Tayvan toplulukçu ve yüksek güç aralığına sahip ülkelerken (bireycilik puanları 17 ve 37, güç aralığı puanları 58 ve 66),

ABD bireyci (91) ve düşük güç aralığına sahip bir ülkedir (40) (Hofstede, 2001). Araştırmalar, toplulukçu ülkelerde çalışanların, kişilerarası uyumu ve grup içinde kaynaşmayı çok önemli bulduklarını göstermektedir (Triandis, 1995). Dolayısıyla yöneticilerin kendi özelliklerini fazla olumlu görmesi ve bu özelliklerini abartması ukalalık gibi algılanmaktadır (Atwater ve diğerleri, 2009; Kurman, 2001). Tam tersine tevazu sahibi ve alçakgönüllü olmak erdemli davranışlar arasında görülmektedir. Benzer şekilde, Tayvan ve Türkiye gibi ülkelerde güç aralığının yüksek olması nedeniyle, alt pozisyondakiler yöneticilerine saygı göstermek durumundadır ve karar verme süreçlerine çok katılamamaktadırlar. Üst konumdakiler ise astlarıyla çok bilgi paylaşmamakta ve kısıtlı iletişim kurmaktadırlar. Öte yandan, ABD gibi bireyci ve güç aralığının düşük olduğu ülkelerde ise doğru bir benlik algısına sahip olmak çok önemlidir (Atwater ve diğerleri, 2005; Hofstede, 2001). Bu tür ülkelerde, eşitlik ve bireyselliğin özgürce paylaşılması yaygın inançlardır. Dolayısıyla, böyle bir ortamda çalışanlar, düşünce ve önerilerini sıklıkla ve düzenli olarak yöneticileriyle paylaşmakta ve karar verme sürecine katkıda bulunmaktadırlar. Bu gözlemleri destekler şekilde, Atwater ve arkadaşları (2005), ABD gibi ülkelerde yöneticilerin çalışanlarının kendilerini nasıl değerlendirdiği konusunda çok sık geri bildirim aldıklarını ve bu nedenle öz-farkındalıklarının yüksek olduğunu söylemektedir. Bu öz farkındalık da, yöneticilerin daha başarılı olmasına ve algılanmasına neden olmaktadır.

BL'in yardımseverlik yönü: Yukarıda bahsedilen kültürlerarası farklılıklar doğrultusunda, toplulukçu değerlere sahip Türkiye ve Tayvan'da, liderlerin çalışanların gerek profesyonel gerekse özel hayatları ile yakından ilgili olmaları ve onları ailenin bir ferdi gibi korumaları ve kollamaları beklenmektedir (Karakitapoğlu-Aygün ve Gumusluoglu 2013a, 2013b; Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün ve Scandura, 2017; Cheng ve diğerleri, 2004). Lider-çalışan iletişimi, özel, ailevi ve hassas konuların paylaşımını bile içerebilir. Bu doğrultuda, çalışanların yardımsever liderlerle çalışırken kendilerini daha güvende hissetmeleri ve onlarla daha iyi iletişim kurmaları beklenebilir. Lider-çalışan algılarında uyumun olması, her iki taraf da benzer algılara sahip olduğu için çalışanların beklentilerinin karşılandığına işaret ederken, uyumun olmaması ise yöneticilerin çalışanlarının bireysel ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vermediği anlamına gelebilir. Dolayısıyla, bu iki ülkede en kaliteli iletişimin, yardımsever liderlik değerlendirmelerinde yönetici-çalışan uyumunun yüksek olduğu durumda gerçekleşeceği öngörülmektedir. Ayrıca, azımsayıcıların çalışanlarıyla

kaliteli iletişim kuran ikinci yüksek grup olacağı beklenmektedir çünkü bu tür liderler, çoğunlukla çalışanları tarafından mütevazi ve fedakar yöneticiler olarak görülmektedir (Moshavi ve diğerleri, 2003). Diğer yandan, uyumlu/düşük grubunun sıralamamızda üçüncü kategori olarak yer alacağı beklenmeketdir. Öyle ki, bu gruptaki yöneticiler kendilerinin liderlik becerilerine çok güvenmedikleri için çalışanlarına bekledikleri ilgi ve sıcaklığı göstermede sorun yaşayabilirler. Son olarak, en düşük kalitede iletişimin, yöneticilerin kendilerini abartılı şekilde değerlendirdiği durumda ortaya çıkacağı beklenmektedir. Ben-merkezli ve ukala görülen bu abartan grubundaki yöneticiler, çalışanları tarafından içten, samimi ve hassas algılanmayabilirler. Buradan hareketle:

Hipotez 1a: Türkiye ve Tayvan'da liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar yardımsever liderlik için sırasıyla uyumlu/yüksek ve azımsayıcılar, en düşük algılandığı durumlar ise uyumlu/düşük ve abartanlar şeklinde olacaktır.

ABD'de ise, bir yöneticide olması gereken en önemli özelliklerden birisi öz-farkındalıktır. Liderin doğru bir benlik algısının oluşması için, çoğunlukla çalışanlarından geri bildirim alması gerekmektedir (Atwater ve diğerleri, 2005). Bu doğrultuda, liderler çoğunlukla çalışanlarının kendileri ve davranışları hakkında ne düşündüğü konusunda bilgi sahibidirler. Dolayısıyla, ABD'de yüksek düzeyde uyum, düşük düzeydeki uyumdan ve de genel olarak uyum, uyumsuzluktan (abartan veya azımsayıcılar) daha iyi sonuçlar vermektedir (Atwater ve diğerleri, 2005). Buradan hareketle, ABD'de en kaliteli iletişimin yönetici-çalışan uyumunun olduğu durumlarda (uyumlu/yüksek ve uyumlu/düşük) algılanacağı beklenmektedir. Temel olarak, bu kategorilerdeki yöneticiler, çalışanlarından aldığı sık ve düzenli geri bildirimler doğrultusunda iletişimin kalitesini artırmaya yönelik davranışlarında değişiklikler ve ayarlamalar yapıyor olabilirler. Öte yandan, abartan ya da azımsayıcı grubundaki yöneticiler ise çalışanlarının algıları konusunda doğru bilgilere sahip olmadıkları ya da onlarla hem fikir olmadıkları için onlarla iletişimlerinde gerekli düzenlemeleri ve iyileştirmeleri yapmıyor olabilirler. Özetle:

Hipotez 1b: ABD’de liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar yardımsever liderlik için sırasıyla uyumlu/yüksek ve uyumlu/düşük, en düşük algılandığı durumlar ise azımsayıcılar ve abartanlar şeklinde olacaktır.

BL’in otoriterlik yönü: Otoriter liderlik açısından bakıldığında ise yönetici-çalışan uyumunun olmadığı durumlarda, yöneticilerin otoriter ve baskın davranışlarının farkında olmadığı ya da davranışları üzerinde oto kontrollerinin olmadığını söylemek mümkün olabilir. Bu durumlarda yöneticilerin öz-farkındalıkları az olduğu için bilmeden çalışanlarına karşı otoriter ve incitici davranabilirler. Otoriter liderler çalışanları ile tek yönlü iletişim kurdukları, çalışanlarını karar verme sürecine çok dahil etmeyip onlara bilgi vermedikleri için (Harms ve diğerleri, 2018), bu boyut ile ilgili beklentilerimiz yardımsever liderlik boyutunun tam tersi yöndedir. Yüksek güç aralığı nedeniyle Türkiye ve Tayvan’da alt ve üst pozisyondakiler arasındaki mesafe göreceli uzak ve geri bildirim alma/verme süreçleri kısıtlıdır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde çalışanlar, otorite figürlerine itaat etmekte ve boyun eğmektedirler (Resick ve diğerleri, 2011; Wang ve diğerleri, 2012). Bu doğrultuda, Türkiye ve Tayvan’da otoriter yöneticilerin tolere edilmesi ve yöneticinin kontrolcü/baskıcı tutum ve davranışlarının çok da olumsuz algılanmaması beklenebilir. Özellikle uyumlu/düşük ve abartanlar grubundaki yöneticilerle çalışanlar liderlerini kültürel normlar doğrultusunda çok otoriter veya kısıtlayıcı algılamayabilirler ve de liderle iletişimin kalitesini yüksek olarak rapor edebilirler. Ancak çalışmamızda, yönetici-çalışan uyumunun iletişimin kalitesine etkileri incelendiğinden, bu kültürlerdeki çalışanların otoriter olarak gördükleri yöneticilerle, her ne kadar onların baskıcı davranışlarını tolere etseler bile, iletişim kurma anlamında zorlanacakları; fikir, duygu ve düşüncelerini dile getirirken çekingen davranacakları öngörülebilir. Buradan hareketle, bu tek-yönlü iletişimin, her iki ülkede de çalışanların otoriter olarak gördükleri yöneticileriyle (uyumlu/yüksek ve azımsayıcılar) daha düşük kalitede iletişim kurmalarına neden olacağı söylenebilir.

Hipotez 2a: Türkiye ve Tayvan’da liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar otoriter liderlik için sırasıyla uyumlu/düşük ve abartanlar, en düşük algılandığı durumlar ise azımsayıcılar ve uyumlu/yüksek şeklinde olacaktır.

Diğer yandan, güç aralığının oldukça düşük olduğu ABD'de eşitlikçi ve çalışanların katılımını destekleyen bir yönetim sistemi mevcuttur. Bunu destekler şekilde, Pellegrini ve Scandura (2008) ABD'de otoriteryenliğin çok olumsuz algılandığını ve de sadakat, güven ve bağlılık gibi değişkenlerle olumsuz ilişki gösterdiğini bulmuşlardır. Dolayısıyla, ABD'de liderle iletişimin kalitesinin en yüksek olacağı durumun, hem çalışanın yöneticisini, hem de yöneticinin kendisini bu boyutta düşük değerlendirdiği durumda ortaya çıkacağı beklenmektedir. Ayrıca, ABD'de yönetici-çalışan uyumunun çok önemli olması sebebiyle, çalışanların ve yöneticilerin yüksek otoriteryenlik rapor ettiği durumlarda bile iletişimin kalitesinin çok düşeceği beklenmemektedir. Öyle ki, eşitliği temel alan ABD'de çalışanlar yöneticilerinin davranışları hakkında düşüncelerini açıklıkla yöneticileriyle paylaşmakta ve de yöneticiler davranışlarını buna göre ayarlayabilmekte ve düzenlemektedirler. Dolayısıyla, çalışanlarının geri bildirimini alan ve kendilerini onlarla benzer şekilde değerlendiren yöneticilerin çalışanları tarafından olumlu algılanacağı, bir başka deyişle, yönetici-çalışan uyumunun olduğu her durumda iletişimin kalitesinin yüksek olacağı beklenmektedir. Ancak, abartanlar ve azımsayıcılar gurubunda iletişimin kalitesinin düşeceği beklenmektedir. Zira bu her iki koşul da bir uyumsuzluk durumuna karşılık gelmekte ve yöneticinin öz-farkındalığının olmadığına işaret etmektedir.

Hipotez 2b: ABD'de liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar otoriter liderlik için sırasıyla uyumlu/düşük ve uyumlu/yüksek, en düşük algılandığı durumlar ise abartanlar ve azımsayıcılar şeklinde olacaktır.

BL Üzerindeki Yönetici-Çalışan Uyumu ve Performans İlişkisi: Liderle İletişimin Kalitesinin Aracı Rolü

Geçmiş araştırmalar çoğunlukla yönetici-çalışan uyumunun yöneticinin performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (Amundsen ve Martinsen, 2014; Atwater ve diğerleri, 1998; Sosik, 2001; Tekleab ve diğerleri, 2008). Oysa ki, yöneticileri ile benzer ya da farklı değerlendirmelere sahip olmak, çalışanların tutum ve performansları için de önemli olacaktır. Buradan hareketle çalışmamızda, yönetici-çalışan uyumunun liderle iletişimin kalitesi vasıtasıyla çalışan performansını etkileyeceği önerilmektedir. Liderle iletişimin aracı rolünü, iletişimin ilişkilerin doğasında varolduğu düşüncesine dayandırmaktayız (Fairhurst ve Connaughton, 2014; Johansson ve diğerleri, 2014; Uhl-Bien, 2006). Yöneticileriyle iletişimlerinde açıklık, güven ve rahatlık hisseden çalışanların, işle ilgili görev ve hedefleri açık bir şekilde anlayacakları, sorular soracakları, sorularına hızlı cevaplar alacakları ve öneriler sunabilecekleri varsayılabilir. Kaliteli iletişimi tanımlayan bu tür algı ve davranışların çalışanların performansını artırması gayet mümkündür. Dolayısıyla, liderle iletişimin kalitesi, yöneticilerin çalışanlarını desteklemesinde ve de çalışanların bunun karşılığında hem görev, hem de bağlamsal performanslarını artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Bakar ve McCann, 2016). Öncelikle, iletişimin kalitesinin çalışanların görev performasını artırması beklenmektedir. Görev performansı, çalışanlardan beklenen bütün iş ve görevlerin eksiksiz ve zamanında tamamlanmasını içermektedir (Williams ve Anderson, 1991). İletişimin kalitesi yüksek olduğunda, yöneticiler çalışanlarıyla işleri hakkında daha çok bilgi alışverişinde bulunmakta ve geri bildirim vermektedir (Bakar ve diğerleri, 2010; Johansson ve diğerleri, 2014). Yönetici ile çalışan arasındaki bu açık ve net iletişim, çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olacaktır. İkinci olarak, yönetici ile çalışan arasında kaliteli iletişim var ise, çalışanların bağlamsal performasının/örgütsel vatandaşlık davranışının da artması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kuruluşun başarısına katkıda bulunan yazılı olmayan gönüllü davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). Çalışanlarıyla kaliteli iletişim kuran yöneticiler, onların çabalarını takdir etmekte, profesyonel gelişimlerini teşvik etmekte ve ihtiyaçlarına hassasiyet ve empati göstermektedirler (Bakar ve diğerleri., 2010; Sager, 2008). Sosyal değişim kuramı çerçevesinde bu çalışanların kuruluşlarına

katkıda bulunmak için istekli olarak rol fazlası davranışları göstermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla:

Hipotez 3a: Liderle iletişimin kalitesi, yardımsever liderlik üzerindeki yönetici-çalışan uyumu ile çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık edecektir.

Hipotez 3b: Liderle iletişimin kalitesi, otoriter liderlik üzerindekiyönetici-çalışan uyumu ile çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık edecektir.

YÖNTEM

İşlem ve Örneklem

Tayvan örneklemimiz, bir üniversitenin Yöneticiler için İşletme Yüksek Lisans programına kayıtlı kişilerden oluşmuştur. 383 şirketten 675 çalışan ve 225 yönetici çalışmamıza katılmıştır. Çalışanların % 63'ü kadındır. Ortalama yaş 34.84 (*S*=8.33), kuruluşta çalışma süresi 6.39 (*S* = 6.33) ve yönetici ile çalışma süresi 4.03 (*S* = 4.45) yıldır. Yöneticilerin % 57'si erkek, ortalama yaşı 41.7 (*S* = 8.48) ve kuruluşta çalışma süresi 11 (*S* = 7.64) yıldır.

Türkiye'de, Ankara'da bulunan 24 özel ve devlet kuruluşundan 409 çalışan ve 72 yönetici araştırmamıza katılmıştır. Çalışanların % 40'ı kadındır. Ortalama yaş 35 (*S*=8.79), kuruluşta çalışma süresi 7.06 (*S*=7.85) ve yönetici ile çalışma süresi 4.25 (*S*=4.77) yıldır. Yöneticilerin % 81'i erkek, ortalama yaşı 45.6 (*S* = 7.12) ve kuruluşta çalışma süresi 12.3 (*S*=10.5) yıldır.

ABD'deki örneklemimiz, bir üniversitenin Yöneticiler için İşletme Yüksek Lisans programına kayıtlı kişilerden oluşmuştur. 294 çalışan ve yöneticileri araştırmamıza katılmıştır. Çalışanların % 48'i kadındır. Ortalama yaş 32 (*S* = 14.17), kuruluşta çalışma süresi 4.5 (*S* = 6.00) ve yönetici ile çalışma süresi 3.5 (*S* = 5.00) yıldır. Yöneticilerin ortalama % 63'ü erkek, ortalama yaşı 44.5 (*S* = 12.3) ve kuruluşta çalışma süresi 10.4 (*S* = 8.8) yıldır.

Veri Toplama Araçları

Ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye ve Çince'ye tercüme edilmiş, bu tercümeler geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Anketteki soruların yanıtları, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

Yardımsever ve otoriter liderlik ölçeği: Bu iki boyuttaki liderlik soruları hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Yardımsever liderlik ölçümü Aycan'dan (2006) alınan 6-madde ile, otoriter liderlik ölçümü de Cheng ve diğerleri'nden (2004) alınan 6 madde ile ölçülmüştür (Gumusluoglu ve diğerleri, 2020; Karakitapoğlu-Aygün ve diğerleri, 2020). Sorular yöneticiler ve çalışanlar için iki ayrı şekilde adapte edilmiştir. Yardımsever liderlik için örnek sorular "Yöneticim işyerinde aile ortamı yaratır" ve "Yöneticim benim için ailenin büyük bir ferdi (baba/anne, büyük kardeş) gibidir" şeklindedir. Otoriter liderlik için örnek sorular "Yöneticim, sorumluluklarımı yerine getirmediğimde beni cezalandırır" ve "Yöneticim benim önümde her zaman emreder gibi davranır" şeklindedir.

Liderle iletişimin kalitesi ölçeği: Liu ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek ile ölçülmüş ve çalışanlar tarafından yanıtlanmıştır. Çalışanlar liderle iletişimin kalitesini bilişsel (*cognitive*), davranışsal (*behavioral*) ve duygusal (*affective*) olmak üzere üç boyutta değerlendirmişlerdir. Örnek maddeler "Yöneticim için neyin önemli olduğunu anlarım", "Yöneticim ne zaman sorularını ya da kaygılarını dile getirse, onları hemen ele almaya çalışırım" ve "Yöneticimle iletişim halindeyken kendimi rahat hissederim" şeklindedir.

Görev performansı ölçeği: Yöneticiler çalışanlarının görev performansını dört madde ile değerlendirmişlerdir (Podsakoff ve Mackenzie, 1989; Wang ve Takeuchi, 2007). Örnek maddeler "Bu çalışanım bütün performans beklentilerimi karşılar" ve "Bu çalışanım kendisine verilen görevleri her zaman tamamlar" şeklindedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Yöneticiler çalışanlarının vatandaşlık davranışlarını (1 = hiçbir zaman, 5 = her zaman) frekans aralığında ve Lee ve Allen'ın (2002) 8 maddesi ile değerlendirmişlerdir. Örnek sorular "Bu çalışanım, diğer çalışanların isteklerini karşılamak için

çalışma takvimini ayarlar" ve "Bu çalışanım, en zorlu iş ya da kişisel durumlar altında bile, iş arkadaşlarına karşı samimi bir ilgi ve nezaket gösterir" şeklindedir.

Kontrol değişkenleri: Çalışanların yaşı, kuruluşta ve yöneticileri ile çalışma süreleri performans ile ilişkili olabileceğinden (Bauer ve Green, 1996; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Organ ve Ryan, 1995), kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

BULGULAR

Çalışmada kullanılan değişkenlerin betimleyici özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Hipotezlerin testine geçmeden önce, her ülke için çalışmanın temel değişkenlerinden oluşan 7-faktörlü model (yöneticinin değerlendirdiği dört değişken: yardımsever liderlik, otoriter liderlik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların değerlendirdiği üç değişken: yardımsever liderlik, otoriter liderlik ve liderle iletişimin kalitesi) için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelin uyumu üç ülke için de kabul edilebilir düzeydedir (Tayvan: [$\chi^2_{(1131)}$= 2801.81, $p < .01$; RMSEA = .04; CFI = .90]; Türkiye: [$\chi^2_{(1131)}$= 3556.81, $p < .01$; RMSEA = .07; CFI = .82]; ABD: [$\chi^2_{(1131)}$= 1857.66, $p < .01$; RMSEA =.05; CFI =.91]). Ayrıca, ülkelerarası ölçme değişmezliğinin testi de yapılmıştır (Steenkamp ve Baumgartner, 1998). Çoklu-grup analizleri, her üç ülkede de biçimsel değişmezliğin sağlandığını ve bu 7-faktörlü yapının ülkeler arasında değişmediğini göstermiştir ($\chi^2_{(3393)}$= 8217.64, $p < .01$; RMSEA = .03; CFI = .87). Son olarak, ortak yöntem varyansını incelemek için ortak gizli faktör analizi kullanılmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Ortak gizli faktörün dahil edildiği ve edilmediği analizler neredeyse tamamen aynı sonuçlar vermiş, çalışmamızda ortak yöntem varyansının bir sorun teşkil etmediği gözlenmiştir.

Yönetici-çalışan uyumu ile ilgili hipotezlerimiz (Hipotez 1 ve 2) Polinom Regresyon analizleri ile test edilmiş, Türkiye ve Tayvan örnekleminde yöneticiler birden fazla çalışanı değerlendirdiği için, bu verilerin analizinde karşıt seviye (cross-level) polinom regresyon yöntemi kullanılmıştır (HLM 7.03). Buradan hareketle, bağımlı değişken olan liderle iletişimin kalitesi, beş polinom değişkeni ile regresyona sokulmuştur (Edwards, 2002). Bu değişkenler sırasıyla, liderlik boyutuna yönelik yönetici değerlendirmeleri (X), liderlik boyutuna yönelik çalışanların değerlendirmeleri (Y), yönetici değerlendirmelerinin karesi (X^2), yönetici ve çalışan değerlendirmelerinin çarpımı (XxY)

ve çalışan değerlendirmelerinin karesi (Y^2) şeklindedir. Söz konusu değişkenler, regresyona sokulmadan önce önerildiği gibi ortalanmıştır. Tablo 2'de Tayvan, Türkiye ve ABD için yardımsever ve otoriter liderlik üzerindeki uyum analizleri verilmektedir. Çalışmamızda ayrıca, uyum ya da uyumsuzluğun testi için önerilen tepki yüzey analizleri de yapılmış ve üç-boyutlu yüzey grafikleri çizilmiştir (Edwards, 2002; Shanock ve diğerleri, 2010). Bunun için uyum (X=Y) ve uyumsuzluk doğrularının (X=-Y) eğimleri (*slopes*) ve eğrilik dereceleri (*curvatures*) hesaplanmıştır. Tepki yüzey grafikleri Şekil 2a ve 2b'de verilmektedir.

Hipotez 1'in (Yardımsever Liderlik üzerinde yönetici-çalışan uyumu) Testi

Tablo 2'den de görülebileceği gibi, yardımsever liderlik üzerindeki uyuma ait regresyon katsayıları üç ülkede de liderle iletişimin kalitesinin varyansını önemli ölçüde açıklamaktadır (F ve R^2 değerleri istatistiki olarak anlamlıdır). Tayvan'da, yardımsever liderlik için uyum ve uyumsuzluk doğrularındaki eğimler anlamlı iken (a_1= .37, t=4.74, p<.01 ve a_3= -.36, t=-4.59, p<.01), eğrilik dereceleri anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca, tepki yüzey grafiğine bakıldığında, liderle iletişimin kalitesinin en yüksek olduğu durumların uyumlu/yüksek ve azımsayıcılar olduğu, abartanlar ve uyumlu/düşük durumlarında ise liderle iletişimin kalitesinin azaldığı görülmektedir (Şekil 2a). Dolayısıyla, Hipotez 1a Tayvan için kısmi olarak desteklenmiştir.

Türkiye'de uyum ve uyumsuzluk doğrularının hem eğimleri (a_1=.16, t=11.51, p<.01 ve a_3=-.52, t=-7.99, p<.01) hem de eğrilik dereceleri anlamlıdır (a_2=.06, t=9.99, p<.01 ve a_4=-.18, t=-3.84, p<.01). Tepki yüzey grafiğine bakıldığında (Şekil 2a), liderle iletişimi kalitesinin en yüksek değerini uyumlu/yüksek, en düşük değerini abartanlar durumunda aldığını, azımsayanlar ve uyumlu/düşük durumlarının ise birbirine benzediği ve sıralamada ortada yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca, abartanlar grubundaki kişilerin rapor ettiği iletişimin kalitesi çok dik şekilde düşüş göstermiştir. Sonuç olarak, Hipotez 1a Türkiye için kısmi olarak desteklenmiştir.

ABD'de, uyum ve uyumsuzluk doğrularının eğimleri (a_1=.10, t=8.87, p<.01 ve a_3=-.24, t=-3.71, p<.01) ve uyumsuzluk doğrusunun eğrilik derecesi anlamlı iken (a_4=-.12, t=-2.80, p<.01) uyum doğrusunun eğrilik derecesi anlamlı değildir. Hipotez ile örtüşür şekilde, uyumlu/yüksek durumunda liderle iletişimin kalitesi en yüksek değeri, abartanlar durumunda ise en düşük değeri

almaktadır. Azımsayanlar ve uyumlu/düşük durumları iletişimin kalitesi üzerinde benzer etkiyi yaratmakta ve sıralamada ortada yer almaktadırlar (Şekil 2a). Ayrıca, Türkiye'nin örüntüsüne benzer şekilde, abartanlar grubundaki kişilerin rapor ettiği iletişimin kalitesi çok dik şekilde düşüş göstermiştir. Sonuç olarak Hipotez 1b kısmi olarak desteklenmiştir.

Özetle, yardımsever liderlik üzerindeki uyum kategorilerinin liderle iletişimin kalitesine etkileri açısından sıralaması her üç ülkede de benzerlik göstermiştir. Buna göre, liderleriyle en yüksek iletişim kalitesi rapor eden çalışanlar uyumlu/yüksek grubundan kişiler olmuş, bunları sırasıyla azımsayıcılar, uyumlu/düşük ve abartanlar kategorilerinden kişiler izlemiştir. Diğer yandan, Türkiye ve ABD'nin benzer örüntüye sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki, yardımsever liderlik üzerindeki yönetici-çalışan uyumu, Türkiye ve ABD'de Tayvan'a kıyasla, iletişimin kalitesi üzerinde daha olumlu etkilere sahiptir.

Hipotez 2'nin (Otoriter Liderlik üzerinde yönetici-çalışan uyumu) Testi

Tablo 2'nin ikinci kısmından da görülebileceği gibi, otoriter liderlik üzerindeki uyuma ait regresyon katsayıları üç ülkede de liderle iletişimin kalitesinin varyansını önemli ölçüde açıklamaktadır (F ve R^2 değerleri istatistiki olarak anlamlıdır). Tayvan'da, uyum ve uyumsuzluk doğrularındaki eğimler anlamlı iken (a_1=-.19, t=-3.45, *p*<.01 ve a_3=.10, t=1.98, *p*<.05), eğrilik dereceleri anlamlı bulunmamıştır. Tepki yüzey grafiğine bakıldığında, Tayvan'da liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar otoriter liderlik için sırasıyla uyumlu/düşük ve abartanlar, en düşük algılandığı durumlar ise azımsayıcılar ve uyumlu/yüksek şeklindedir (Şekil 2b). Dolayısıyla Hipotez 2a Tayvan için desteklenmiştir.

Türkiye'de uyum ve uyumsuzluk doğrularının eğimleri (a_1=-.42, t=-5.09, *p*<.01 ve a_3=.24, t=2.91, *p*<.01) ve uyum doğrusunun eğrilik derecesi anlamlıdır (a_2=-.22, t=-3.88, *p*<.01). Tepki yüzey grafiğine bakıldığında, Türkiye'de liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumların beklentimizin aksine, abartanlar ve daha sonra uyumlu/düşük grubu olduğu görülmektedir. Diğer yandan, hipotezimizle örtüşür şekilde, iletişimin kalitesinin en düşük algılandığı durumlar ise azımsayıcılar ve uyumlu/yüksek durumlarıdır (Şekil 2b). Ayrıca, her iki taraf yöneticiyi yüksek

derecede otoriter olarak değerlendirdiğinde iletişimin kalitesinde ciddi bir düşüş görülmektedir. Yani Hipotez 2a Türkiye'de kısmi olarak desteklenmiştir.

ABD'de hipotezimizin sıralamasıyla örtüşen şekilde, liderle iletişimin kalitesinin en yüksek algılandığı durumlar uyumlu/düşük ve uyumlu/yüksek gruplarıdır (a_1=-.05, t=-1.97, *p*<.05). Ancak, abartanlar ve azımsayıcılar grubundaki çalışanlar liderle iletişimin kalitesini aynı oranda düşük rapor etmişlerdir (a_3=.02, t=.35, *p*>.05). Ayrıca, hem uyum hem de uyumsuzluk doğrularındaki eğrilik dereceleri anlamlıdır (a_2=.11, t=3.02, *p*<.01, a_4=-.25, t=-3.43, *p*<.01). Tepki yüzey grafiğine bakıldığında (Şekil 2b), uyumsuzluk doğrusunun iki ucu, yani azımsayıcılar ve abartanlar gruplarında iletişimin kalitesinin en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca, uyum doğrusunun iki ucunun, yani uyumlu/yüksek ve uyumlu/düşük durumlarında ise iletişimin kalitesinin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Hipotez 2b kısmi olarak desteklenmiş ve bulgularımız otoriter liderlik üzerindeki uyumun kaliteli bir yönetici-çalışan iletişimi için, Türkiye ve Tayvan'ın aksine ABD'de çok daha önemli olduğunu göstermiştir.

Özetle, otoriter liderliğe ilişkin bulgularımız, genel olarak üç ülkenin söz konusu liderlik boyutunda farklı örüntüler gösterdiğine işaret etmektedir. Öncelikle, üç ülkede de en yüksek iletişim kalitesi hem çalışanlar yöneticilerini, hem de yöneticiler kendilerini otoriterlik boyutunda düşük değerlendirdiğinde gözlenmiştir. Ancak, Türkiye'de abartanlar grubundaki kişilerin rapor ettiği iletişimin kalitesi diğer iki ülkeye kıyasla çok daha dik bir düşüş göstermiştir. ABD'de, bu olumsuz liderlik tarzında bile çalışan-lider uyumunun iletişimin kalitesini olumlu etkilediği gözlenmiştir. Tayvan'da ise uyum ya da uyumsuzluğun liderle iletişimin kalitesi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Hipotez 3'ün (Liderle iletişimin kalitesi değişkeninin aracılık rolü) Testi

Liderle iletişimin kalitesinin, yönetici-çalışan uyumu ve çalışanların performansı arasında oynadığı aracılık rolünün sınanması için de Edwards ve Cable (2009) tarafından önerilen Blok Değişken Analizi kullanılmıştır. Türkiye ve Tayvan örnekleminde liderler birden fazla çalışanı değerlendirdiği için Koşullu Süreç Analizi (Hayes, 2018) kullanılmıştır. SPSS 21.0'de bulunan Process Makro çok-düzeyli modeller için kullanılamadığından, aracılık testleri için Preacher ve

Selig (2010) tarafından geliştirilen çevirim-içi araç kullanılmıştır. Bütün analizlerde yirmi bin bootstrap örneklemi kullanılmış ve yanlılığı giderilmiş güven aralıkları hesaplanmıştır.

Aracı değişken analizlerimiz Tablo 3'de sunulmuştur. Buna göre, her üç ülkede de liderle iletişimin kalitesinin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki aracı etkileri hem yardımsever liderlik, hem de otoriter liderlik için anlamlı bulunmuştur. ABD ve Türkiye'den farklı olarak Tayvan'da, bahsedilen aracı etkilere ek olarak, yardımsever liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisinin de olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, H3a ve H3b Türkiye ve ABD'de desteklenmiş, Tayvan'da ise Hipotez 3a kısmi olarak, Hipotez 3b tam desteklenmiştir. Çalışmanın tüm hipotezleri ve özet bulguları Tablo 4'de verilmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmamız liderlik yazınına üç önemli katkı yapmaktadır. İlk olarak, Batıda geliştirilmiş liderlik tarzlarını inceleyen geçmiş çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada Doğu kültürlerinde yaygın ve etkili olduğu bilinen Babacan liderlik ele alınmış ve hem olumlu (yardımsever) hem de olumsuz kabul edilen (otoriter) boyutlardaki uyumun etkileri incelenmiştir. İkincisi, çalışmamız, yönetici-çalışan uyumunun performans üzerindeki etkilerini incelerken, liderle iletişimin kalitesini bir aracı değişken olarak önermiştir. Bulgularımız, yönetici-çalışan uyumunun kaliteli bir iletişimin yordayıcısı olduğunu ve liderle iletişimin de çalışanların performansını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Son olarak, araştırmamız kültürlerarası liderlik yazınına katkı yapmaktadır. Öyle ki, çalışmamızın örneklemini, toplulukçu ve yüksek güç aralığına sahip kültürleri temsilen Tayvan ve Türkiye, bireycilik ve düşük güç aralığını temsil eden ABD oluşturmaktadır. Bazı bulgularımız geçmiş çalışmaların sonuçları ile tutarlı olmakla birlikte, diğer bulgularımız yazındaki genel önermeleri sorgular niteliktedir.

Öncelikle, yardımsever liderlik konusundaki lider-çalışan uyum kategorilerinin, liderle iletişimin kalitesine etkileri açısından üç ülkede de aynı sıralamaya sahip olduğu görülmüştür. Üç ülkede de çalışanlar, yardımsever liderlik konusunda yönetici-çalışan uyumu (uyumlu/yüksek koşulu) olduğunda liderle iletişimin çok kaliteli olduğunu düşünmektedirler. Görünen odur ki, hem çalışanlar yöneticilerini, hem de yöneticiler kendilerini yardımseverlik boyutunda yüksek

değerlendirdiği durumda, çalışanlar yöneticileriyle iletişim kurarken, iş ve özel hayatlarına yönelik yöneticilerinden yardım ve yönlendirme isterken kendilerini ailenin bir parçası gibi rahat hissetmekte, yöneticiler de bu koşulda çalışanlarına gereken ilgi ve alakayı göstermektedirler. Liderle iletişimin kalitesinin ikinci en yüksek olduğu durum, yöneticinin yardımsever liderlik davranışlarını daha düşük değerlendirdiği/azımsadığı durum olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda çalışanlar yöneticilerini mütevazı olarak değerlendirmekte, fikir ve önerilerini kolaylıkla dile getirip onlarla akıcı ve keyifli sohbetler edebilmektedirler. İletişimin kalitesinin üçüncü yüksek olduğu durum, hem yöneticinin kendisini, hem de çalışanların yöneticiyi yardımsever liderlik açısından düşük değerlendirdikleri durumdur. Bu bulgu, her ne kadar yönetici çok müşfik ve sevecen olmasa da, çalışan ve yönetici arasında öyle ya da böyle bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, çalışan ve yöneticinin ortak paylaştıkları bu algı ve uyumun kaliteli bir iletişim kurmak için yeterli olduğunu, böyle bir durumda tarafların birbirlerini iyi anladığını ve karşıdakinin beklentilerine uygun davrandığını söylemek mümkündür. Son olarak, yöneticiler yardımsever davranışları açısından kendilerini abartılı bir şekilde değerlendirdiğinde, çalışanlar bu yöneticileri samimiyetsiz görüp liderleriyle fikir ve önerilerini sundukları bir alışveriş içine girmemektedirler. Böyle koşullarda, yöneticilerin çalışanlarıyla empati kurmadıklarını, ya da çalışanlarının bakış açılarını anlamadıklarını söylemek mümkündür. Özetle, her üç ülkede de, abartan grubundaki yöneticilerle çalışanlar, yöneticilerini güvenilir ve samimi görmeyip onlarla aralarına mesafe koydukları için iletişimlerinin kalitesi oldukça düşmektedir.

Yönetici-çalışan uyumunun sıralaması yardımseverliderlik boyutu için üç ülkede de benzer olmakla birlikte, söz konusu ilişkiler örüntüleri açısından ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, Tayvan'ın aksine, Türkiye ve ABD'deki çalışanların yöneticileri ile uyumlu değerlendirmelere sahip olmaları durumunda iletişimin kalitesi yüksek algılanmaktadır. İlginç bir şekilde, bu durum hem uyumlu/yüksek, hem de uyumlu/düşük koşulları için geçerlidir. Tayvan'da ise, her iki taraf da yöneticinin çok yardımsever olmadığını düşünüyorsa iletişimin kalitesi düşmekte, taraflar yöneticinin çok yardımsever olduğunu düşünüyorsa iletişimin kalitesi yükselmektedir. ABD'deki durum, bu kültürde 360 derece geri bildirim mekanizmalarının yaygın olduğunu, dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının kendileri hakkında ne düşündüklerinin farkında olduğunu söyleyen araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır (Atwater ve diğerleri, 2005). Ayrıca, bu

ülkedeki düşük güç aralığı da, yönetici çalışan arasında daha eşitlikçi, açık ve iki yönlü bir iletişim gerektirmektedir ki, bu da yöneticilerin öz-farkındalıklarını artırmaktadır (Atwater ve diğerleri, 2009). İlginç olan, Türkiye'de bu uyumun hem yüksek, hem de düşük koşul için ABD'dekine benzer şekilde önemli bulunmasıdır. Bu bulgumuz, Atwater ve arkadaşlarının (2005) yönetici-çalışan uyumunun sadece ABD ve Avrupa ülkelerinde önemli olduğunu söyleyen araştırma sonuçlarıyla ters düşmektedir. Peki, neden Türkiye yardımseverlik boyutundaki yönetici-çalışan uyumu açısından ABD'dekine benzer bir örüntü göstermektedir? Türkiye ve ABD'deki benzer örüntüler, Türkiye'de yaşanan sosyal değişimin yönünü göstermesi açısından ilginçtir. Eğitim, sosyo-ekonomik seviye ve şehirleşme ile birlikte artan bireycilik eğilimleri bu benzerliğe bir açıklama olabilir (Imamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004; Kabasakal ve Bodur, 2002;Karakitapoğlu-Aygün ve Imamoğlu, 2002). Yani günümüz Türkiye'sinde de çalışanlar, yöneticileri ile daha açık ve eşitlikçi ilişkiler kuruyor olup yöneticilerine verdikleri geri bildirimler yoluyla onların farkındalık düzeylerini arttırıyor olabilirler. Nitekim, çalışmamızdaki Türk örneklemi eğitimli, beyaz-yakalı ve çoğunlukla Batı eğitimi veren okullardan mezun olmuş kişilerden oluşmaktadır (20% si yüksek lisans ve doktora mezunu, 67% si üniversite mezunu). Bu iyi eğitilmiş ve profesyonel grup, ABD'dekine benzer şekilde yöneticileriyle eşitlik ilkesine dayanan ilişkiler kurmak istiyor olabilirler (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003).

Otoriter liderlik boyutuna gelince, öncelikle, her üç ülkede de çalışanlar ve yöneticiler düşük otoriter liderlik rapor ettiklerinde iletişimin kalitesi artmaktadır. Bu bulgu genel olarak, otoriter liderlik boyutunun liderliğin karanlık yüzüne tekabül ettiğini, bu tür yöneticilerin emreden, kaba ve duyarsız davranışlarının çalışanlarla iki-yönlü bir iletişim kurmalarına engel olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, otoriter liderlerin çalışanlarıyla daha çok tek-yönlü iletişim kurduğunu ve onlarda olumsuz duygular uyandırdığını rapor eden çalışma bulgularıyla tutarlıdır (Wu ve diğerleri, 2012). Bu bulgumuzu destekler şekilde, liderlik ve iletişim ilişkisini araştıran çalışmalar liderin baskıcı, emreden ve empatiden uzak bu liderlik tarzının taraflar arasındaki iletişimdeki en büyük engel olduğunu göstermektedir (Bakar ve McCann, 2016; Johansson ve diğerleri, 2014; Sager, 2008). Görünen odur ki, otoriter liderler yardımsever liderlerin aksine, çalışanlarını dinlemekte, eleştiri ve şikayetlerini dikkate almakta ve onlarla dürüstçe bilgi paylaşımında

bulunmakta sıkıntı çekmektedir. Bu tür davranışlar ise yanlış anlamalara, yanlış yorumlara ve çalışan ile yönetici arasında uzaklığa neden olmaktadır (Liu ve diğerleri, 2010).

İlginç olan, otoriter liderlik boyutundaki uyum ile iletişimin kalitesi arasındaki ilişkilerin örüntüsünün hiçbir ülkede benzer olmamasıdır. Tayvan'da yönetici-çalışan arasındaki uyum ya da uyumsuzluğun algılanan iletişim kalitesi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgu, Tayvan'da çalışanların otoriterliği tolere ettiklerini, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bağımlılık ve itaat kavramlarının vurgulandığı dikey ilişkiler doğrultusunda bu tür liderlerin çok da olumsuz algılanmadığını belirten çalışma sonuçlarıyla tutarlıdır (Wang ve diğerleri, 2012). ABD'de ise tam aksine, bu boyuttaki yönetici-çalışan uyumu çok önemli görülmekte ve hem uyumlu/düşük, hem de uyumlu/yüksek koşullarında iletişimin kalitesi artmaktadır. Dolayısıyla, ABD'de çalışanlar için yöneticinin otoriter olup olmadığı değil, yöneticilerinin kendileri ile uyumlu değerlendirmeye sahip olup olmadığı, yani yöneticinin kendisi hakkında farkındalığı büyük önem taşımaktadır. Bu bulgu geçmiş çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır. Nitekim Atwater ve arkadaşları (2005), ABD'de yönetici-çalışan arasındaki uyumun çok önemli olduğunu ve çalışanların fikirlerini açıklıkla paylaştığı ve yöneticilerin de çalışanların gözünde nasıl bir lider olduklarını anlamaya önem verdikleri bir sistem içinde olduklarını söylemektedirler. Türkiye'de ise, ABD'nin aksine, hem çalışanlar yöneticilerini, hem de yöneticiler kendilerini çok otoriter değerlendirdiğinde iletişimin kalitesi ciddi şekilde düşmektedir. Türkiye'de iş ortamlarındaki yüksek güç aralığı nedeniyle, otoriter yöneticilerle çalışanlar yöneticilerinin kendilerini ihmal ettiklerini, dolayısıyla onlarla iletişim kurarken özensiz, dikkatsiz ve ilgisiz davrandıklarını düşünüyor olabilirler. Daha önce de bahsedildiği gibi, özellikle çalışmamızın örneklemini oluşturan iyi eğitimli ve beyaz yakalı çalışanlar bu tür otoriter, uzak ve ilgisiz tavır ve davranışlardan rahatsızlık duyuyor olabilirler. Hatırlanacağı gibi, gerek Türkiye'de, gerekse ABD'de yardımsever liderlik boyutunda en yüksek iletişim, hem çalışanların hem de yöneticilerin yüksek puanlar rapor ettiği durumda gözlenmektedir. Dolayısıyla bulgularımız, yardımsever liderlik üzerinde yönetici-çalışanın uyumunun Türkiye ve ABD'de benzer etkileri olduğunu gösterse de, otoriter liderlik üzerindeki uyumun etkilerinin bu iki ülkede oldukça farklılaştığına işaret etmektedir. Türkiye'de ABD'nin aksine, uyumun değil, uyuma söz konusu olan liderlik tarzının (otoriter ya da yardımsever liderlik) iletişimin kalitesini belirlediği görülmektedir.

Son olarak, liderliğin doğası itibariyle iletişimi içerdiğini savunan görüşler doğrultusunda liderle iletişimin kalitesinin, yönetici-çalışan uyumu (hem yardımsever, hem de otoriter liderlik boyutunda) ve çalışan performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü oynadığı gözlenmiştir (Fairhurst ve Connaughton, 2014; Johansson ve diğerleri, 2014; Uhl-Bien, 2006). Söz konusu aracılık etkisi üç ülkede de hem görev performansı, hem de örgütsel vatandaşlık davranışı için bulunmuştur. Kültürden bağımsız olarak, yönetici ve çalışan arasında kaliteli bir iletişim olduğunda, taraflar birbirini dinlemekte, görüş alışverişinde bulunmakta, hedefleri birlikte belirlemekte ve yöneticinin çalışana sıklıkla yol göstermesine imkân vermektedir. İletişim, yöneticilerin çalışanlarına yol gösterirken daimi olarak kullandıkları en önemli, en doğrudan ve en etkili yöntemdir. Çalışanları ile kaliteli iletişim kuran yöneticiler, erişilebilir, gayrı resmi iletişim kurulabilir ve yakın algılandıkları için (Alvesson ve Sveningsson, 2003; Bakar ve diğerleri, 2010; Johansson ve diğerleri, 2014), çalışanlarına iş ve görevlerini yaparken daha çok yardımcı olup performanslarını artırıyor olabilirler. Sonuçlarımız, bu performans artışının örgütsel vatandaşlık davranışına da yansıdığını, yöneticileri ile kaliteli iletişim kuran çalışanların işyerlerinde beklenen rol davranışlarından daha fazlasını yerine getirdiklerini, kuruluşun ve iş arkadaşlarının iyiliği ve verimliliği için gönüllü olarak çalıştıklarını göstermektedir. Yöneticiler, çalışanlarına duyarlılık ve destek gösterip onlarla iyi iletişim kurdukları zaman (Bakar ve diğerleri, 2010; Sager, 2008), çalışanlar kendilerine saygı duyulduğunu ve görüşlerinin dikkate alındığını düşünmektedirler (Alvesson ve Sveningsson, 2003). Ya da tam tersi şekilde, otoriter yöneticilerin yaptığı gibi duyarsız, yakın ve açık iletişim kurmayan yöneticilerle çalıştıklarında ise, hem görev performanslarını düşürmekte, hem de kuruluşun işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmelerine yardımcı olacak gönüllü davranışları sergilememektedirler. Özetle, çalışanlar yöneticilerinin destekleyici, açık ve ilgili davranışlarına ya da uzak, mesafeli ve tek yönlü iletişimlerine görev ve bağlamsal performanslarını artırarak ya da azaltarak cevap vermektedirler (Ilies ve diğerleri, 2007).

Özetle kültürlerarası bulgularımız, babacan liderliğin yardımseverlik boyutundaki yüksek uyumun her üç ülkede de benzer sonuçları olduğunu göstererek bu liderlik tarzının evrensel tarafına işaret etmektedir (Gumusluoglu ve diğerleri, 2020). Babacanlığın kontrol boyutunu yansıtan otoriter liderliğe dair bulgularımız ise kültürlerarası değişkenlikler göstererek söz konusu liderlikle ilgili olarak kültürlerin farklı değer sistemlerine sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Bulgularımız

ayrıca, en az yönetici-çalışan uyumu kadar, uyuma konu olan liderlik tarzının doğasının da çalışanlar açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir. Özellikle babacan liderliğin otoriterlik boyutunda ülkeler arasında büyük farklılıkların gözlenmesi, güç aralığı ya da kültürel sıkılık-esneklik kavramları ile açıklanabilir. (Hofstede, 2001; Uz, 2015). Örneğin, Triandis (1995) esnek kültürlerde birçok sosyal durum için açık ve net belirlenmiş normlar olmadığı gibi normlardan sapan davranışlara da tolerans gösterildiğini ifade etmektedir. Öte yandan, sıkı toplumlarda normlar, tartışmaya yer vermeyecek biçimde açık belirlenmiş olup ancak küçük sapmalar anlayışla karşılanır ve büyük sapmalar tolere edilmez (Uz, 2015). ABD örnekleminde gözlediğimiz, liderin otoriter davrandığı algılandığı durumda bile çalışanların yöneticileriyle kaliteli iletişim rapor etmeleri, ABD'deki esneklik ve tolerans ile açıklanabilir. Benzer şekilde, Türk örnekleminde aynı koşul (uyumlu/yüksek) için gözlenen keskin düşüş de Türk kültüründeki düşük tolerans, yaygın normlar ve sıkılık ile açıklanabilir. Nitekim, önceki çalışmalar Türkiye'de otoriter liderlerin özellikle eğitimli ve profesyonel gruplarca olumsuz algılanıp tolere edilmediğini ve adalet algısına zarar verdiğini göstermiştir (Gumusluoglu ve diğerleri, 2020). Tayvan'da ise otoriter liderlik konusunda uyumun ya da uyumsuzluğun iletişimin kalitesi üzerinde pek bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgu, Tayvan'da yaygın Konfüçyüs öğretisi ve ahlaki karakter kavramıyla açıklanabilir. Bu öğreti doğrultusunda Asya ülkelerinde otorite figürleri çalışanlarının toplu olarak iyilikleri için çalışmakta ve sosyal uyum ve düzeni sağlamak için ahlaki önderler ve rol modelleri olarak davranmak zorundadırlar (Wang ve diğerleri, 2018). Belki böyle bir ortamda, otoriter liderler çok kısıtlayıcı, baskıcı ve cezalandırıcı davranmıyor ve sahip oldukları gücü kendi kişisel çıkarları için kullanmıyor olabilirler.

Çalışmanın Güçlü Yanları, Kısıtlılıkları ve Öneriler

Çalışmanın bir güçlü yanı hem çalışanlardan hem de yöneticilerden veri toplanmasıdır. Babacan liderlik ölçümlerinin hem yöneticiden hem de çalışandan ve performans ölçümlerinin de yöneticilerden alınması ortak yöntem varyansı konusundaki tehditlerin azaltılmasını sağlamıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Ek olarak çalışmamız, yönetici-çalışan uyumunu hem bireyci ve düşük güç aralığı olan, hem de toplulukçu ve yüksek güç aralığı olan ülkelerde geniş örneklemlerle kıyaslayarak kültürlerarası liderlik yazınına katkıda bulunmakta ve önceki çalışmaların bazı

sonuçlarını desteklerken, bazı sonuçların ise sorgulanmasına neden olmaktadır. Araştırmanın kısıtlılıkları da mevcuttur. Bulgular değerlendirilirken aşağıda sözü edilen bu kısıtlılıkların göz önünde bulundurulması ve genelleme yapılmaması doğru bir yaklaşım olacaktır. Öncelikle, araştırmanın kesitsel tasarımı nedeniyle neden-sonuç ilişkilerinin zayıf olacağı dikkate alınmalıdır. Gelecekteki çalışmalar, ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri boylamsal bir tasarım ile inceleyebilirler. Ayrıca çalışmada, liderle iletşimin kalitesinin babacan liderlik üzerindeki yönetici-çalışan uyumu ile performans arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Gelecek çalışmalarda, sözkonusu ilişkide lider-üye etkileşimi (Erturk ve diğerleri, 2018) ya da lidere güven (Chan ve diğerleri, 2013) gibi aracı değişkenlerin rolünün incelenmesi de tavsiye edilebilir. Son olarak, bulgularımızın diğer bireyci/toplulukçu, yüksek/düşük güç aralığı gözlenen toplumlarda ya da atılganlık (Atwater ve diğerleri, 2009) veya yüksek/düşük bağlam (Gudykunst ve diğerleri, 1988) gibi kültürel boyutlarda farklılık gösteren ülkelerde de tekrarlanması önerilerimiz arasındadır.

SONUÇ

Bu çalışma, yönetici-çalışan uyumunu babacan liderliğin olumlu ve olumsuz kabul edilen iki boyutu üzerinde üç farklı ülkede incelemiştir. Sonuçlarımız, yönetici-çalışan uyumu kadar uyuma konu olan liderliğin doğasının ve içeriğinin de çok önemli olduğunu göstererek akademik yazına katkıda bulunmuştur. Bulgularımız, yardımsever liderlik gibi olumlu kabul edilen bir liderlik tarzı için sonuçların daha evrensel olduğunu, öte yandan otoriter liderlik gibi olumsuz sonuçları olabilecek bir liderlik boyutunda ise kültürel değerlerin önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla ülkeler arasında daha çok farklılıklar gözlendiğine işaret etmektedir. Çalışmamızın, Batı ülkelerinde etkinliği tartışmalı olan babacan liderlik kavramındaki yönetici-çalışan uyumunun sonuçlarını farklı kültürlerde irdeleyecek yeni araştırmaları teşvik edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alvesson, M. ve Sveningsson, S. 2003. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. **Human Relations,** 56: 1435–1459.

Amundsen, S. ve Martinsen, Ø.L. 2014. Self– other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. **The Leadership Quarterly,** 25: 784-800.

Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., ve Fleenor, J. W. 1998. Self–other agreement: Does it really matter? **Personnel Psychology**, 51: 577–598.

Atwater, L. E., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., ve Johnson, K. M. 2005. Self–other agreement: Comparing its relationship with performance in the U.S. and Europe. **International Journal of Selection & Assessment,** 13:25–40.

Atwater, L. E., Wang, M., Smither, J. W., ve Fleenor, J. W. 2009. Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? **Journal of Applied Psychology,** 94: 876–886.

Atwater, L. E. ve Yammarino, F. J. 1992. Does self–other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? **Personnel Psychology,** 45: 141–164.

Aycan, Z. 2000. Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology,** 31: 110-128.

Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** 1: 1-19.

Aycan, Z. 2006. Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang ve K. K. Hwang (Eds.), **Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context:** 445-466. New York: Springer.

Aycan, Z. ve Fikret-Pasa, S. 2003. Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. **Journal of Career Development,** 30: 129-144.

Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., ve Saher, N. 2013. Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. **Journal of International Business Studies,** 44: 962-969.

Bakar, H. A., Dilbeck, K. E., ve McCroskey, J. C. 2010. Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader–member exchange and perceived employee commitment to workgroup. **Communication Monographs,** 77:637-656.

Bakar, H. A. ve McCann, R. M. 2016. The mediating effect of leader-member dyadic communication style agreement on the relationship between servant leadership and group-level organizational citizenship behavior. **Management Communication Quarterly**, 30:32-58.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. **Academy of Management Journal,** 39: 1538-1567.

Bligh, M.C. ve Kohles, J. C. 2014. Comparing leaders across contexts, culture and time: Computerized content analysis of leader–follower communications. **Leadership,** 10: 142-159.

Boyd, N. G. ve Taylor, R. R. 1998. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. **The Leadership Quarterly,** 9: 1-25.

Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. ve Lam, C. K. 2013. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization- based self-esteem, and performance. ***Journal of Organizational Behavior***, 34:108–128.

Chan, S. C. H. ve Mak, W. M. 2012. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). **Asia Pacific Journal of Management**, 29:285–301.

Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., ve Farh, J. 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. **Asian Journal of Social Psychology**, 7:89-117.

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., ve Gardner, W. L. 2009. Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. **The Leadership Quarterly,** 20: 452-465.

Den Hartog, D. N. ve Verburg, R. M. 1997. Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. **The Leadership Quarterly**, 8: 355–391.

Dorfman, P. W. 1996. International and cross-cultural leadership research. B. J. Punnett ve O. Shenkar (Eds.), **Handbook for international management research:** 267-349. Oxford, UK: Blackwell.

Erturk, A., Van den Broeck, H., ve Verbrigghe, J. 2018. Self-other agreement on transformational leadership and subordinates' assessment of supervisor's performance: Mediating role of leader-member exchange. **Leadership & Organization Development Journal,** 39: 291-308.

Edwards, J.R. 2002. Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. F. Drasgow ve N. Schmitt (Eds.), **Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis:** 350-400. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Edwards, J.R. ve Cable, D.M. 2009. The value of value congruence. ***Journal of Applied Psychology*,** 94: 654–677.

Fairhurst, G. T. ve Connaughton, S. L. 2014. Leadership: A communicative perspective. **Leadership**, 10:7–35.

Fairhurst, G. T. ve Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **The Leadership Quarterly,** 23:1043–1062.

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., ve Sturm, R. E. 2010. Self–other rating agreement in leadership: A review. **The Leadership Quarterly**, 21:1005–1034.

Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S., ve Chua, E.G. 1988. **Intercultural communication theory: Interpersonal communication.** Beverly Hills: Sage.

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., ve Scandura, T. A. 2017. Benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. **Journal of Leadership and Organizational Studies,**24:479-493.

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., ve Hu. C. 2020. Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures? **Business Ethics: A European Review,** 29: 388-402.

Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., ve Lester, G. V. 2018. Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. **The Leadership Quarterly,** 29: 105-122.

Hayes, A. F. 2018. **Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach.** New York, NY: The Guilford Press.

Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnapalli, A. R., ve Ozgen, S. 2019. Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies.**The Leadership Quarterly**, 30:165-184.

Hofstede, G. 2001. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**.Thousand Oaks, CA: Sage publications.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., ve Gupta, V. 2004.**Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.** Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., ve Dorfman, P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, 37: 3-10.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. 2007. Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 92:269 –277.

Imamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. 2004. Self-construals and values across different cultural and socioeconomic contexts. **Genetic, Social and General Psychology Monographs,** 130:277–306.

Johansson, C., Miller, V. D., ve Hamrin, S. 2014. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analyzing and developing leaders' communication competence. **Corporate Communications: An International Journal**, 19: 147-165.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2002. Arabic Cluster: a bridge between East and West. **Journal of World Business,** 37: 40-54.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Gumusluoglu, L. 2013a. The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. **Leadership,** 9:107-133.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Gumusluoglu, L. 2013b. A re-conceptualization of transformational leadership in the Turkish context. **Turkish Journal of Psychology,**28: 105-124.

Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., ve Scandura, T.A. 2020. How do different faces of paternalistic leaders facilitate or impair task and innovative performance: Opening the black box. **Journal of Leadership and Organizational Studies,** 27: 138-152.

Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Imamoğlu, E. O. 2002. Value domains of Turkish adults and university students. **The Journal of Social Psychology,** 142: 333–351.

Kurman, J. 2001. Self-enhancement: Is it restricted to individualistic cultures? **Personality and Social Psychology Bulletin**, 27:1705–1716.

Lee, K. ve Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, 87: 131–142.

Lee, J., Wang, G., ve Piccolo, R. F. 2018. Jekyll and Hyde leadership: A multilevel, multisample examination of charisma and abuse on follower and team outcomes. **Journal of Leadership and Organizational Studies,** 25: 399–415.

Liden, R. C. 2012. Leadership research in Asia: A brief assessment and suggestions for the future. **Asia Pacific Journal of Management**, 29: 205–212.

Liu, L.,A., Chua, C.,H., ve Stahl, G.,K. 2010. Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. **Journal of Applied Psychology,** 95: 469–487.

Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. 2001. Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. **Journal of Applied Psychology**, 86: 697–708.

Moshavi, D., Brown, F. W., ve Dodd, N. G. 2003. Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. **Leadership & Organization Development Journal,** 24: 407–418.

Organ, D. W. ve Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48: 775-802.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. **Journal of Management,** 4: 566-593.

Pellegrini, E. K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. 2010. Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of Leader-Member Exchange theory. **Group and Organization Management,** 35: 391-420.

Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. 1989. A second generation measure of organizational citizenship behavior. Working paper, Indiana University, Bloomington.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., ve Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88: 879-903.

Preacher, K. J. ve Selig, J. P. 2010. Monte Carlo method for assessing multilevel mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects in 1-1-1 multilevel models [Computer software]. Available from http://quantpsy.org/.

Resick, C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K., ve Peng, C. 2011. What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. **Journal of Business Ethics**, 101: 435-457.

Sager, K.L. 2008. An exploratory study of the relationships between Theory X/Y assumptions and superior communication style. **Management Communication Quarterly,**22: 288–312.

Shanock, L.R., Baran, B.E., Gentry, W.A., Pattison, S. C., ve Heggestad, E. D. 2010.

Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. **Journal of Business Psychology**, 25: 543-554.

Sosik, J. J. 2001. Self–other agreement on charismatic leadership. **Group & Organization Management**, 26: 484–511.

Steenkamp, J-B.E.M. ve Baumgartner, H. 1998. Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. **Journal of Consumer Research**, 25: 78–93.

Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E., ve Cox, J. 2008. Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**85–201.

Triandis, H. C. 1995. **Individualism and collectivism.** Boulder, CO: Westview Press.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing.**The Leadership Quarterly**, 17: 654 – 676.

Uz, I. 2015. The index of cultural tightness and looseness among 68 countries. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 46: 319-335.

Wang, A. C., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C., Huang, M. P., Chou, L. F, ve Chen, B. S. 2018. Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and

classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. **The Leadership Quarterly**, 29: 686-697.

Wang, M. ve Takeuchi, R. 2007. The role of goal orientation during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. **Journal of Applied Psychology**, 92: 1437-1445.

Wang, W., Mao, J., Wu, W., ve Liu, J. 2012. Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. **Asian Pacific Journal of Human Resources**, 50: 43-60.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management,** 17: 601-617.

Wu, M., Huang, X., Li, C., ve Liu, W. 2012. Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. **Management and Organization Review,** 8: 97-121.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar.

TAYVAN		***Ort.***	***S***	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1	**Yaş**	34.84	8.31	-									
2	**YÇS**	48.36	53.49	.48**	-								
3	**KÇS**	76.72	75.94	.64**	.60**	-							
4	**Y-YL**	3.94	.19	-.06	.13**	.05	(.78)						
5	**Y-OL**	2.40	.42	-.03	-.10**	-.05	-.03	(.71)					
6	**Ç-YL**	3.65	.11	-.09*	.08*	-.05	.26**	-.05	(.89)				
7	**Ç-OL**	2.44	.26	.10*	-.01	.06	-.10**	.17**	-.25**	(.85)			
8	**LİK**	3.79	.34	-.09*	.04	-.07	.12**	-.07	.58**	-.30**	(.90)		
9	**GP**	4.01	.12	.01	.10**	.09*	.24**	-.10**	.12**	-.11**	.12**	(.83)	
10	**ÖVD**	3.91	.66	-.04	.02	.02	.32**	-.02	.23**	-.08*	.19**	.54**	(.85)

TÜRKİYE		***Ort.***	***S***	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1	**Yaş**	34.43	8.69	-									
2	**YÇS**	51.01	57.26	.48**	-								
3	**KÇS**	84.68	94.25	.66**	.58**	-							
4	**Y-YL**	3.44	.47	.05	.08	.04	(.85)						
5	**Y-OL**	2.42	.78	.02	.18**	.11*	-.18**	(.65)					
6	**Ç-YL**	3.11	.43	-.11*	-.06	-.18**	.27**	-.18**	(.90)				
7	**Ç-OL**	2.58	.59	.20**	.09	.19**	.06	.23**	-.32**	(.78)			
8	**LİK**	3.86	.19	-.14**	-.07	-.25**	-.12*	-.18**	.54**	-.41**	(.93)		

9	**GP**	3.93	.18	-.15**	-.16**	-.16**	.38**	-.22**	.25**	-.04	.10*	(.86)	
10	**ÖVD**	3.84	.19	.01	.01	-.02	.15**	-.04	.15**	-.11*	.12*	.48**	(.88)

ABD		***Ort.***	***S***	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1	**Yaş**	31.74	14.17	-									
2	**YÇS**	42.66	63.26	.48**	-								
3	**KÇS**	54.66	73.15	.50**	.86**	-							
4	**Y-YL**	3.36	.25	-.06	.11	.05	(.86)						
5	**Y-OL**	2.83	.37	-.16**	-.06	-.13*	.26**	(.83)					
6	**Ç-YL**	3.49	.24	.03	.09	.06	.48**	.01	(.89)				
7	**Ç-OL**	2.74	.38	-.12*	-.01	-.08	.24**	.50**	.09	(.85)			
8	**LİK**	4.18	.35	-.01	-.03	-.02	.07	-.07	.35**	-.04	(.89)		
9	**GP**	4.29	.08	.10	.05	.03	.15*	-.03	.15*	-.08	.36**	(.88)	
10	**ÖVD**	4.06	.17	.13*	.09	.06	.31**	.03	.26**	.04	.34**	.50**	(.86)

Not: * $p< .05$ ** $p< .01$. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır. Tayvan için N = 675, Türkiye için 409 ve ABD için 294'dür.
KÇS : Kuruluşta çalışma süresi (ay), YÇS: Yönetici ile çalışma süresi (ay), Y-YL: Yardımsever Liderlik Yönetici Değerlendirmesi, Ç-YL:Yardımsever Liderlik Çalışan Değerlendirmesi, Y-OL: Otoriter Liderlik Yönetici Değerlendirmesi, Ç-OL: Otoriter Liderlik Çalışan Değerlendirmesi, LİK: Liderle İletişimin Kalitesi. GP: Görev Performansı, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 2. Polinom Regresyon Analizleri

	TAYVAN LİK		TÜRKİYE LİK		ABD LİK	
Değişkenler	**β**	**t**	**β**	**t**	**β**	**t**
Yaş	.00	-.10	.01	.48	-.01	-1.34
KÇS	.00	-1.05	-.01	-2.33	.01	.72
YÇS	.00	.47	.01	1.22	.01	-.69
Y-YL (X)	.01	.08	-.15**	-5.12	-.07*	-2.10
Ç-YL (Y)	.37**	10.64	.33**	10.90	.17**	5.42
X^2	-.03	-1.06	-.02	-.81	-.01	-1.82
X x Y	.02	.43	.12**	3.85	.08**	2.65
Y^2	.03*	1.97	-.04**	-7.67	.01	.57
F	119.91**		69.78**		11.53**	
R^2	.47		.47		.17	
Düzeltilmiş R^2	.47		.46		.15	
a_1 X = Y Eğimi	.37** .01	4.74	.16**	11.51	.10**	8.87
a_2 X = Y Eğrisi	-.36**	.12	.06**	9.99	.05	.31
a_3 X = -Y Eğimi	-.02	-4.59	-.52**	-7.99	-.24**	-3.71
a_4 X = -Y Eğrisi		-.44	-.18**	-3.84	-.12**	-2.80
Yaş	-.01	-1.01	.01	.80	-.01	-1.28
KÇS	.00	-1.57	-.01	-2.78	.00	.07
YÇS	.01	2.55	.01	.89	.00	-.32
Y-OL (X)	-.05	-1.01	-.09**	-2.84	-.01	-.11
Ç-OL (Y)	-.17**	-4.35	-.33**	-8.75	-.03	-.87
X^2	-.02	-.95	-.01	-.98	-.06	-1.71
X x Y	-.02	-.56	-.12*	-2.37	.18**	4.12
Y^2	.07**	3.66	-.09**	-2.87	-.01	-.87
F	16.24**		23.46**		5.18**	
R^2	.11		.23		.08	
Düzeltilmiş R^2	.10		.22		.07	
a_1 X = Y Eğimi	-.19**	-3.45	-.42**	-5.09	-.05* .11	-1.97
a_2 X = Y Eğrisi	.02	.43	-.22**	-3.88	** .02	3.02
a_3 X = -Y Eğimi	.10*	1.98	.24**	2.91	-.25**	.3
a_4 X = -Y Eğrisi	.06	1.21	.02	.21		-3.43

* *p*< .05 ** *p*< .01.

Tablo 3. Aracı Değişken Analizleri

		Bağımlı Değişkenler			
TAYVAN	**LİK**	**GP**		**ÖVD**	
YL için blok değişkeninin katsayısı	.55**	.03		.11*	
OL için blok değişkeninin katsayısı	.54**		.11		-.01
LİK'in katsayısı (γ_{QCE}) (aracı değişken)	-	.15**	.15**	.24**	.24**
YL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-	.08* [.01 - .17]		.08** [.01 - .15]	
OL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-		.09** [.02 - .15]		.13** [.08 -.19]
TÜRKİYE	**LİK**	**GP**		**ÖVD**	
YL için blok değişkeninin katsayısı	.10**	.03		-.03	
OL için blok değişkeninin katsayısı	.77**		-.09		.04
LİK'in katsayısı (γ_{QCE}) (aracı değişken)	-	.17*	.17*	.16*	.16*
YL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-	.02* [.01 - 0.12]		.02* [.01 - 0.13]	
OL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-		.13** [.03 - .25]		.10** [.01 - .19]
ABD	**LİK**	**GP**		**ÖVD**	
YL için blok değişkeninin katsayısı	.44**	-.09		-.01	
OL için blok değişkeninin katsayısı	.20**		.06		-.15
LİK'in katsayısı (γ_{QCE}) (aracı değişken)	-	.54**	.54**	.45**	.45**
YL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-	.24** [.15 - .34]		.19** [.11 -.28]	
OL uyumunun LİK vasıtasıyla dolaylı etkisi [%95 bootstrap güven aralığı]	-		.10** [.01 - .34]		.09* [.01 - .32]

Not. Standart katsayılar verilmiştir, * $p < .05$ ** $p < .01$.
YL: Yardımsever Liderlik,OL: Otoriter Liderlik, LİK: Liderle İletişimin Kalitesi, GP: Görev Performansı, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

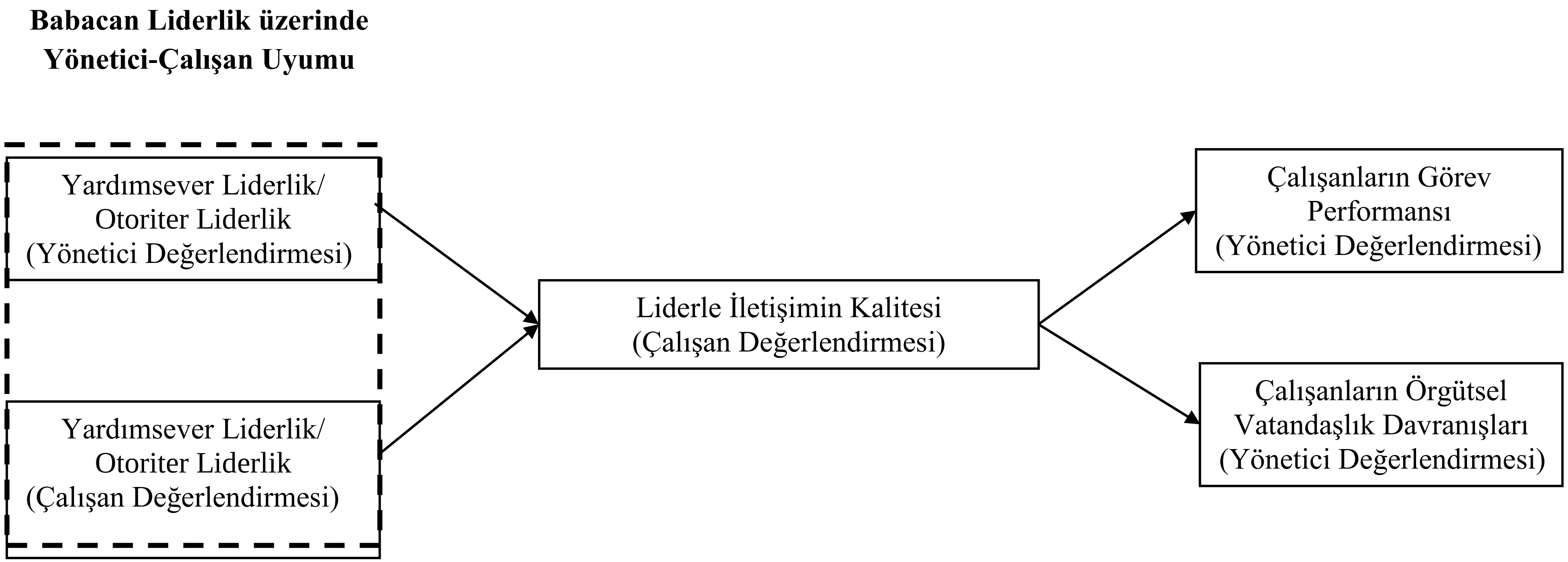
Tablo 4. Hipotez ve Bulguların Özeti

Hipotezler	**Liderlik boyutu**	**Hipotezlerin Açıklaması**	**Bulgular**	**Hipotezlere Destek**
H1a-Tayvan ve Türkiye	YL	YY > DY > DD > YD	Tayvan: YY > DY > DD = YD Türkiye: YY > DY = DD > YD	Kısmi destek Kısmi destek
H1b-ABD	YL	YY > DD > DY > YD	ABD: YY > DD = DY > YD	Kısmi destek
H2a-Tayvan ve Türkiye	OL	DD > YD > DY> YY	Tayvan: DD > YD > DY > YY Türkiye: YD > DD > DY > YY	Tam destek Kısmi destek
H2b-ABD	OL	DD> YY> YD > DY	ABD: DD > YY > YD = DY	Kısmi destek
H3a (Tüm ülkeler)	YL	YL için uyum →LİK→ GP ve ÖVD	Tayvan: GP için tam aracılık, ÖVD için kısmi aracılık Türkiye: GP ve ÖVD için tam aracılık ABD: GP ve ÖVD için tam aracılık	Kısmi destek Tam destek Tam destek
H3b (Tüm ülkeler)	OL	OL için uyum→LİK→GPve ÖVD	Tayvan: GP ve ÖVD için tam aracılık Türkiye: GP ve ÖVD için tam aracılık ABD: GP ve ÖVD için tam aracılık	Tam destek Tam destek Tam destek

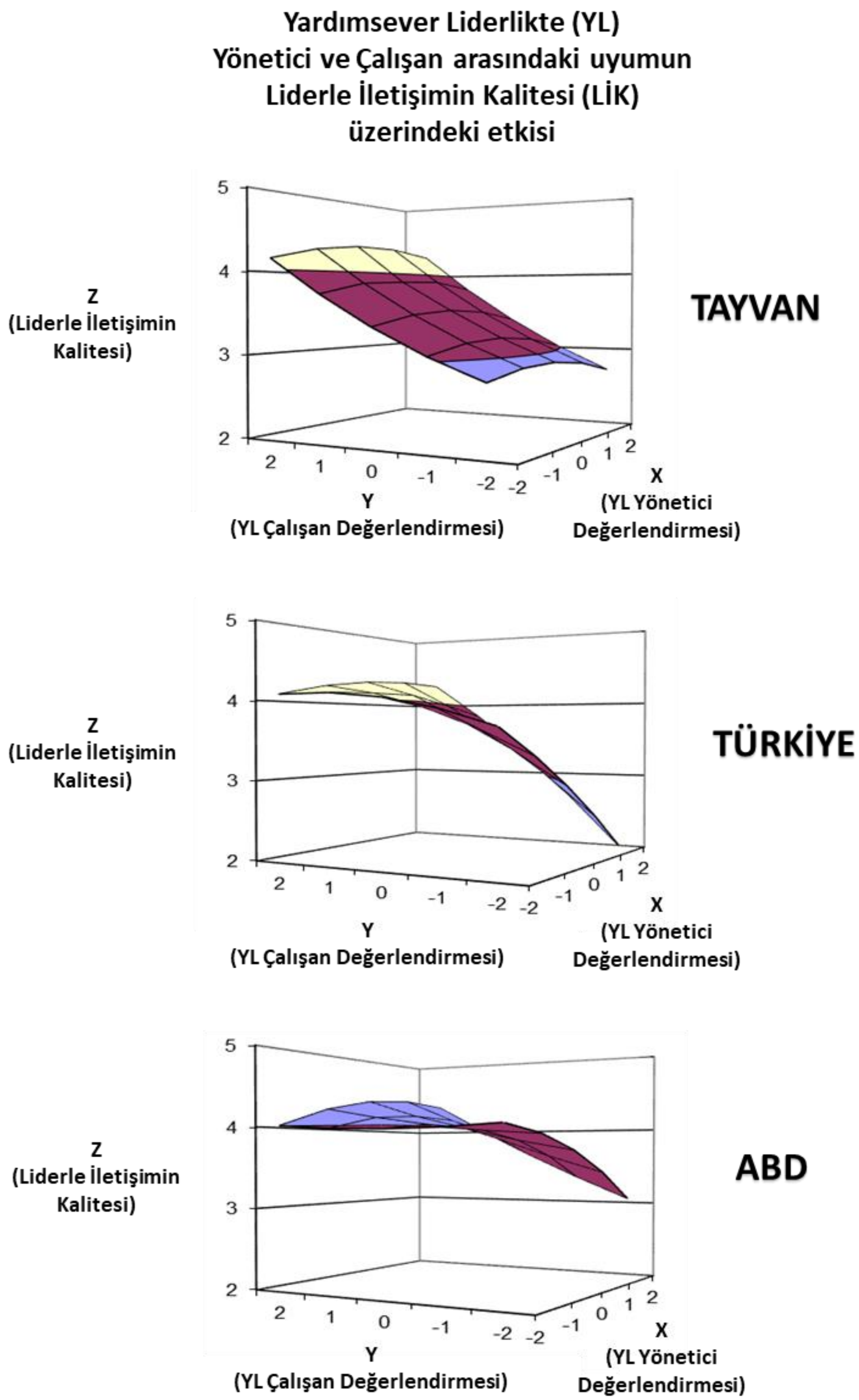
Not: YL: Yardımsever Liderlik,OL: Otoriter Liderlik, LİK: Liderle İletişimin Kalitesi, GP: Görev Performansı, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Uyum kategorileri:
YY: Söz konusu liderlik boyutunda, hem yöneticinin kendini hem de çalışanın yöneticiyi yüksek şekilde değerlendirdiği durum (uyumlu/yüksek)

DY: Söz konusunda liderlik boyutunda, yöneticinin kendini düşük, çalışanın yöneticiyi yüksek şekilde değerlendirdiği durum (azımsayıcılar)
YD: Söz konusunda liderlik boyutunda, yöneticinin kendini yüksek, çalışanın yöneticiyi düşük şekilde değerlendirdiği durum (abartanlar)
DD: Söz konusu liderlik boyutunda, hem yöneticinin kendini hem de çalışanın yöneticiyi düşük şekilde değerlendirdiği durum (uyumlu/düşük)

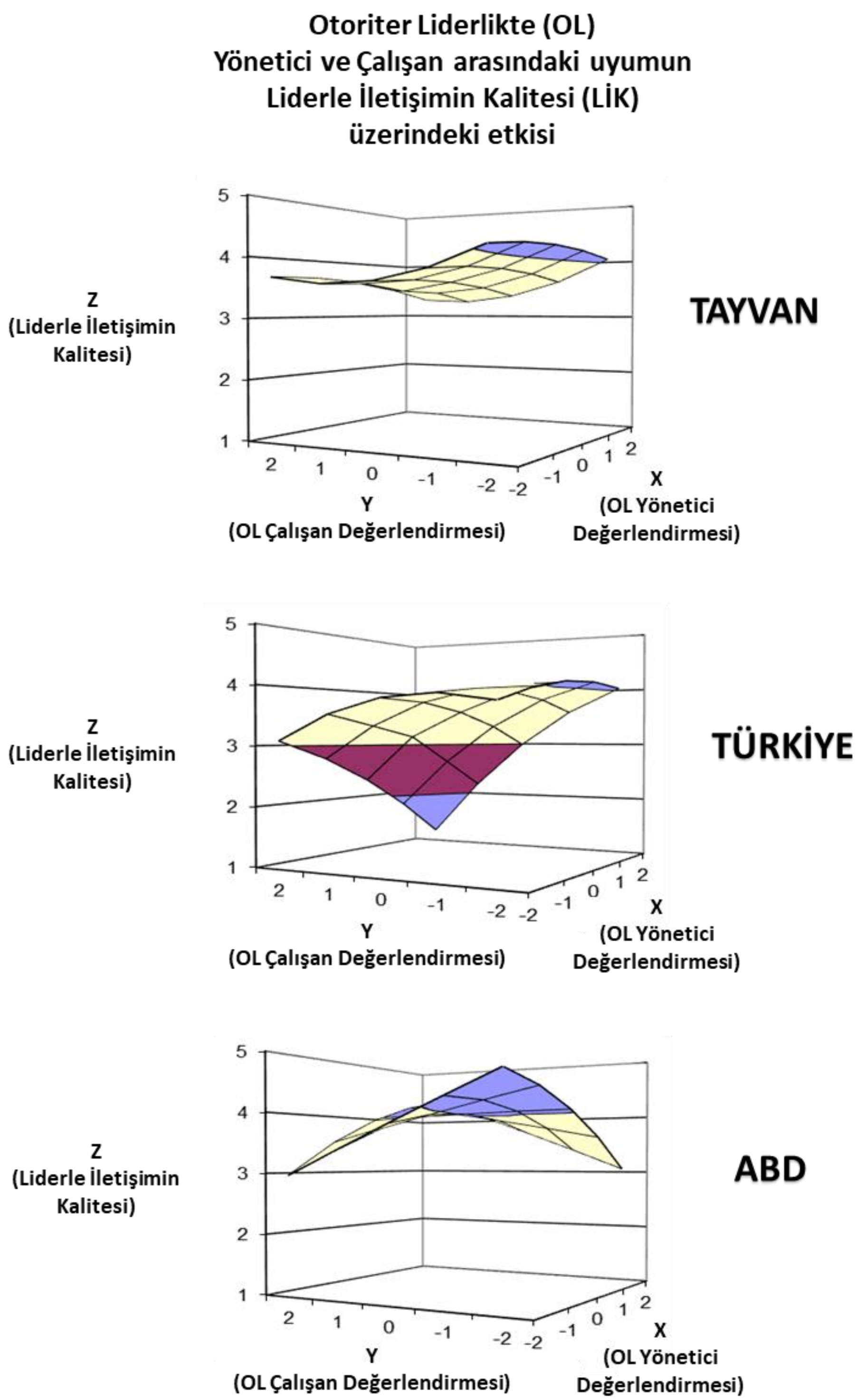
Şekil 1. Çalışmada Önerilen Model



Şekil 2a. Tepki Yüzey Grafikleri: Yardımsever Liderlik üzerindeki Uyumun Liderle İletişimin Kalitesine Etkileri



Şekil 2b. Tepki Yüzey Grafikleri: Otoriter Liderlik üzerindeki Uyumun Liderle İletişimin Kalitesine Etkileri



İŞ ŞEKİLLENDİRME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: KONYA TEKNOKENT ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR
Selçuk Üniversitesi, İİBF
melisattar@yahoo.com
Orcid Id: 0000-0002-1299-7552

Arş. Gör. Leyla ERAT
Hitit Üniversitesi, İİBF
leylaerat93@gmail.com
Orcid Id: 0000-0002-7136-2493

ÖZET

İş şekillendirme kavramı çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında ve işlerdeki karmaşıklığın giderilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, bu davranışları ile işlerini kendilerine göre şekillendirerek daha anlamlı hale getirmekte, işleriyle daha fazla ilgilenmekte, görevlerini kendi yetenekleri ve ilgi alanlarıyla uyumlu hale getirmekte ve diğer çalışanlarla ilişkilerini yeniden organize etmek gibi değişiklikler gerçekleştirmektedirler. İş şekillendirme uygulamalarının ayrıca çalışanların yenilik davranışlarını da olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Yenilikçi iş davranışı; çalışanın işletmenin verimliliğini arttırmak için yeni yol ve yöntemler bulma istekliliğini belirtmektedir. Çalışanların bilgiye erişmek, bilgiyi aktarmak ve bilgiyi kullanmak için organizasyon yapısını değerlendirerek bilgi, deneyim ve yeteneklerinin temel altyapısını oluşturması; yeni fırsatlar ve fikirler keşfederek, uygulamaya koyması işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için önem arz etmektedir. Yenilikçi iş davranışının ortaya konulmasında kolaylaştırıcı bir öncül olarak değerlendirilen kişi-iş uyumu kavramı çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin özellikleri ile uyum göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi-iş uyumunun var olduğu bir işletmede işin kişiyle uyarlanması, çalışanların işin amacıyla daha fazla özdeşlemesine yol açarak; enerji, deneyim, bilgi ve motivasyon artışı sağlamakta ve bu durum iş yerinde yenilikçi çalışan davranışını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Bu bağlamda, Konya Teknokent'e bağlı 280 çalışana anket uygulanarak elde edilen verilerle hipotez ve araştırma soruları test edilmiştir. Anket formunda yer alan ölçekler; De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan "Yenilikçi

İş Davranışı Ölçeği", Brkich vd. (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeden oluşan "Kişi-İş Uyumu Ölçeği" ve Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen 19 ifadeden oluşan "İş Şekillendirme Ölçeği"dir. Analiz sonucunda; kişi-iş uyumunun, çalışanların iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Şekillendirme, Yenilikçi İş Davranışı, Kişi-İş Uyumu.

GİRİŞ

Temel hedefi yoğun rekabet ortamında hayatta kalmak ve sürdürülebilir büyüme sağlamak olan işletmeler, yenilikçi iş davranışı sergileyen çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Yenilikçi iş davranışı, örgütsel süreçler için gereklilik arz eden yeni fikirlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Yenilikçi iş davranışı sergileyen çalışanın bilgi, deneyim ve yeteneklerinin temel altyapısını ve bilgiye erişmek, aktarmak ve kullanmak için organizasyon yapısını değerlendirmesi önemlidir. Ancak, çalışanın kişi-iş uyumunun bulunduğu bir ortamda yenilikçi iş davranışını daha rahat gösterilebileceği de bir gerçektir. Kişi-iş uyumu, kişinin yeteneklerinin işin gereksinimlerini karşılaması veya işin, kişinin beklentilerine cevap vermesi sürecidir. Çalışma hayatının, çalışanların ve çalışanların beklentilerinin hızla değiştiği günümüz dünyasında, bu değişikliklere uygun iş özelliklerini de dikkate almak ve işleri yeniden şekillendirmek önem kazanmıştır. İş şekillendirme, çalışanın ortaya koyduğu duygusal, zihinsel, ilişkisel, bilişsel, fiziksel ve zamansal engelleri değiştirmek için proaktif bir davranış göstermesidir. İş şekillendirme ile çalışanların ilgi, beklenti ve ihtiyaçları açıklığa kavuşturulmakta ve daha esnek modellere geçişte istenen etki sağlanmaktadır.

Çalışmada bu amaç bağlamında öncelikle iş şekillendirme, yenilikçi iş davranışı ve kişi-iş uyumu kavramları ve bunlar arasındaki ilişkileri açıklayan literatür taraması yer almaktadır. Daha sonra iş şekillendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolünü test etmek amacıyla oluşturulan araştırmaya yönelik bulgular değerlendirilmektedir. Analizler sonucunda, Konya Teknokent'e bağlı çalışanların, iş şekillendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun kısmi bir aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, literatür de bu üçlü ilişkiyle ilgili bir çalışmanın bulunmaması, işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir açık olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, söz konusu ilişki ağıyla ilgilenmesi ve literatürdeki boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

İş Şekillendirme

Yerel literatüre bakıldığında, "job crafting" iş zanaatkârlığı (Yavuz ve Artan, 2019; İnce ve Bozkurt, 2019), bireysel iş yapılandırma (Uysal, 2014; Uysal vd., 2018), iş becerikliliği (Akın vd., 2014; Karabey ve Kerse, 2017) ve iş şekillendirme (Börekçi ve Eren, 2014; Turan, 2019; Turan ve Özdemir, 2019; Oruç, 2019) olarak dört farklı şekilde ifade edilmektedir. "Craft" kelimesini işletme literatüründe ilk kez kullanan Wrzesniewski ve Dutton (2001: 180)'a göre proaktif davranışlardan veya geleneksel iş dizaynı gibi üst düzey yöneticilerin yönlendirdiği davranışlardan farklı olarak "job crafters" yani "iş şekillendiriciler", sahip oldukları işe anlam yükleyerek, yürütmek zorunda oldukları görevleri, ilişkileri ve bilişsel süreçleri şekillendirerek, değiştirmektedirler. Bu noktadan hareketle çalışmada kavram, iş şekillendirme olarak ifade edilmiştir. İş şekillendirme yeni bir kavram olmasına rağmen içerik olarak 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. İlk olarak Kulik, Oldham ve Hackman (1987: 292) tarafından ele alınan ve genellikle işin yeniden tasarlanma yöntemini belirten iş şekillendirme kavramı; iş şekillendirmenin genel ilkelerini belirtirken, çalışanların işlerini bireysel ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre tasarlamalarına izin verdiği ve çalışanların süreci gönüllü olarak yönettikleri bir strateji olarak tanımlanmıştır.

Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) tarafından yıllar sonra kapsamlı olarak tanımlanan iş şekillendirme, işin yeniden tasarlanması olmayıp ancak işin kapsamının ve içeriğinin kendi sınırları içerisinde genişletilmesi ve zenginleştirilmesi, kişinin işi bireysel olarak yeniden tanımlaması ve yapmakta olduğu işe yeni anlam ve görüntü yüklemesidir. Bu durum üç farklı şekilde gerçekleşebilir (Bacaksız vd., 2018: 166). *İlk olarak;* işgörenlerin yaptıkları işleri ve bu işlerin içeriklerini değiştirmeleridir. *İkinci olarak;* çalışma arkadaşlarıyla veya hizmet sundukları kişilerle/gruplarla olan ilişkilerini de kapsayacak şekilde işle ilgili sosyal ilişkilerini zenginleştirmeleridir. *Üçüncü olarak ise,* işgörenlerin yaptıkları işi güçlendirmek amacıyla işin algısal yönünü genişletmeleridir. Bu bağlamda iş zenginleştirme ve iş genişletme kavramlarından da farklılaşmaktadır. İş şekillendirme, işgörenlerin işin özellikleri ile kendi ihtiyaçları, tercihleri ve yetenekleri arasında uyum geliştirmeleri ve işlerinin sıradanlığından kurtulmak için farklı ve yeni işler yapmaları anlamına gelmektedir. Ayrıca işgörenlerin kendileri için daha yararlı olacağını düşündükleri insanlarla ilişkiler kurarak veya işlerini daha iyi yapmak için iş yapma biçimlerini yeniden tasarlayarak iş yapma şekillerinde değişiklik yapabildikleri belirtilmektedir (Berg vd.,

2008: 3). İş şekillendirme özünde, işgörenlerin mesleği ve kendileri hakkında sahip oldukları benzersiz bilgilere ve işlerinde anlam bulmak için çalışma hayatlarını etkileme yeteneklerine sahip olmaktır (Berg, Dutton ve Wrzesniwski, 2013: 82). Başka bir tanımda ise iş şekillendirme, işgörenin ortaya koyduğu duygusal, zihinsel, ilişkisel, bilişsel, fiziksel ve zamansal engelleri değiştirmek için proaktif bir davranış göstermesi olarak da ifade edilmektedir (Rastogi ve Chaudhary, 2018: 657). Çalışanların işlerinde değişiklik yapma arzusu, işin ihtiyaçlarını ve kaynaklarını dengeleme çabasından kaynaklanmaktadır (Tims ve Bakker, 2010: 3).

Çalışanlar genellikle işlerini yeniden tasarlama yeteneğine sahip olmasalar da, çalışmalarında, etkileşimlerinde veya işi değerlendirme yollarında değişiklik yapma, işlerini neredeyse her iş ortamında daha kişisel olarak anlamlı ve eğlenceli hale getirme fırsatına sahiptirler. Böylece, iş şekillendirme farklı düzeylerde ve özerklik seviyelerinde çeşitli rollerde gerçekleştirilebilir. En kısıtlı ve rutin işlerde bile, çalışanların iş deneyimlerini etkilemek için değişiklik yapmasını beklemek mümkündür (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013: 126).

De Beer vd. (2016: 401)'ne göre iş şekillendirme ve iş tasarımı veya yeniden tasarım aynı kavramlar değildir. İşin yeniden tasarımı, bir bütün olarak işte değişiklik yapmakla ilgilidir ve yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla yerine getirilmektedir. Ancak iş şekillendirme çoğunlukla işin işle ilgili yönleriyle ilişkilidir ve aşağıdan yukarıya bir yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. İş şekillendirme davranışlarına; geribildirim ve koçluk, işyerinde özerklik ve kendini geliştirme, yeni projelere başlama ve iş yükünü azaltma şeklinde örnekler sayılabilir. İş şekillendirme davranışları ile iş ve işin sınırları, iş gereksinimleri ve kaynakları hakkında proaktif olarak değişiklikler ve düzenlemeler yapılabilir (Tims ve Bakker, 2010). Bu değişiklikler ve düzenlemeler, yetenekleri, kişisel ihtiyaçları, iş ve iş tutkusunu ortaya çıkararak çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir (Van Wingerden vd., 2015: 54).

Literatürde iş şekillendirme davranışları çeşitli boyutlarda ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Petrou vd. (2012) ve Bipp ve Demerouti (2015) iş şekillendirme davranışını üç farklı şekilde tanımlamış ve bu davranışları şu şekilde ifade etmişlerdir; kaynak arama, işlerin zorlayıcı olmasını isteme ve taleplerin azaltılmasıdır. Tims vd. (2012) ise iş şekillendirmeyi; yapısal çalışma kaynaklarını artırmak, sosyal çalışma kaynaklarını artırmak, merak uyandıran çalışma taleplerini artırmak ve engelleyici çalışma taleplerini azaltmak olarak 4 boyutta ele alınabilen çok boyutlu bir yapıda ifade etmektedir. İş şekillendirmenin çok boyutlu bir yapı ifade ettiğini belirten ve bu çalışmanın da ele aldığı bir diğer araştırma ise Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından yapılan

görev şekillendirmesi, bilişsel şekillendirme ve ilişkisel şekillendirme sınıflandırmasıdır. Bu şekillendirme boyutları şu şekilde açıklanmaktadır: *Görev şekillendirmesi;* iş görevlerindeki miktar ve zamanı değiştirmek için sarf edilen etkinlikleri içermektedir. *Bilişsel şekillendirme;* işin ve işyeri ilişkilerinin anlamını ve amacını algılamak ve yorumlamak için çalışanın zihnindeki çalışmayı yeniden şekillendirmesidir. *İlişkisel şekillendirme ise;* işyerinde bu tür şekillendirme içinde çalışan diğer çalışanlarla ilişki yaratmak, sürdürmek, değiştirmek ve sona erdirmek için faaliyetler yürütmektir (Miller, 2015). Wrzesniewski vd. (2013), yukarıda açıklanan üç tip iş şekillendirmesinin birbirini dışlamadığını ve işgörenlerin bu türlerin herhangi bir birleşimini çalışmalarına uygulayabileceklerini ileri sürmektedir. Bu şekillendirme davranışları, çeşitli düzeylerde işgörenler tarafından farklı rollerde gösterilebilir. İşgörenlerin görevlerini günlük işlerde bile şekillendirmeleri, bilişsel şekillendirme ve ilişkisel şekillendirme davranışlarını bireysel yeteneklerine ve ilgi alanlarına göre değiştirmeleri mümkündür.

İş şekillendirme ile ilgili alanyazındaki çalışmalara bakıldığında, örgütsel destek, yaratıcı özyeterlilik, özerklik, işkoliklik, işe bağlılık, proaktif kişilik, akış deneyimi, iyi oluş, iş tatmini, performans, tükenmişlik, yaratıcılık gibi birçok örgütsel davranış değişkenini ortaya koymaktadır (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2012; Petrou vd., 2015; Zeijen vd., 2018). Aynı zamanda bazı bireysel faktörlerin iş şekillendirmede etkili olduğu görülmektedir. Bunlar; olumlu öz imaj ihtiyacı ve iş deneyimi (Niessen vd., 2016), dışadönüklük (Roczniewska ve Bakker, 2016) proaktif kişilik özelliği (Plomp vd., 2016; Bakker vd., 2012) iş şekillendirmeyi olumlu yönde etkileyen ana faktörlerdendir.

Yenilikçi İş Davranışı

İşletmelerin yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirme noktasında bir seçenek olarak gördükleri çalışanlarını, yenilikçi iş davranışları sergilemeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Gerçekte yeniliğin temeli, fikirler ve bu fikirleri geliştiren uygulayan ve değiştiren kişilerdir (Scott ve Bruce, 1994: 580). Dinamik iş hayatında, işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için yenilikçi olmaları gerektiği görüşü birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 580; Oldham ve Cummings, 1996: 607; Janssen vd., 2004: 129; Yuan ve Woodman, 2010: 323). Yenilikçilik, yeni üretim yöntemleri, yeni gelişmeler, yeni ürünlerin pazara sunulması (Hjlager, 1997: 35), iş geliştirme yöntemleri ve rekabet koşullarında hayatta kalma şartları (Ungureanu vd., 2016: 495), örgüt ve örgüt kültürü, işletme gibi konuları kapsamaktadır (Weiss, 1987: 357). Ayrıca yenilikçilik, buluş, yaratıcılık,

teknoloji, girişimcilik ve ar-ge kavramları ile etkileşim içerisinde olmasına rağmen bu kavramlarla karıştırılabilmektedir (Uzkurt, 2008: 288; Casson, 2010: 5).

İşgörenlerin bireysel yenilikleri hakkında konuşmak için literatürde yenilikçi iş davranışları kavramı sıklıkla kullanılmaktadır (Jafri, 2010: 64). Yenilikçi iş davranışı, yenilik sürecinin nihai görevi ve fikrin gerçekleştirilmesidir. Yani bir grup veya bütün işletme içerisinde uygulanabilecek bir yenilik modelinin uygulanmasıdır (Janssen, 2000: 288). Fikir üretmenin, örgütsel davranış için faydalı yeni fikirlerin yöntemi ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Reuvers vd., 2008: 229). Yenilikçi iş davranışı genellikle fikirleri ortaya çıkarma ve uygulama süreçlerini kapsamaktadır. Ayrıca yenilikçi iş davranışının bir sonucu olarak yenilikçi çıktılar beklenmektedir. İşletmelerde bir sorun olduğunda, performansın yetersiz olduğu veya yenilik ihtiyacı tespit edildiğinde yenilikçi iş davranışı sürecinin başlaması gerektiği düşünülmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Yuan ve Woodman (2010: 323)'a göre yenilikçi iş davranışı, organizasyonel süreçler için gerekli olan yeni fikirlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Bir başka deyişle, yenilikçi iş davranışı işletmeye yarar sağlayan yeni yöntem, prosedür ve yaklaşımların şekillendirilmesi ve uygulanmasını karakterize etmektedir (Shih ve Susanto, 2011: 113). Mura vd. (2012: 2) yenilikçi iş davranışını, işgörenlerin çalışma ortamına yeni ve faydalı fikirler, süreçler ve ürünler eklemesine ve tanıtmasına olanak sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlar, işletmedeki maaş ve ödül sistemleri tarafından belirtilmeyen, isteğe bağlı ekstra rol davranışlarıdır. İsteğe bağlı olduğu için çalışanların bu davranışları, işletmelerde sergilediği bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilidir (Kanten, 2012: 55). Her durumda spesifik olan örgütsel amaç ve hedeflere uygun olarak yenilik yaratan her bir kişi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan inovasyon kadar değerlidir (Topcu vd., 2015: 69). Yapılan tanımlar kapsamında, yenilikçi iş davranışı, işgörenin işletmenin verimliliğini arttırmak için yeni yol ve yöntemler bulma istekliliği olarak belirtilmektedir (Cho ve Lee, 2007: 1487). Bu şekilde belirtilen davranışlara örnek olarak, yeni iş yapma yöntemlerinin uygulanması, yeni teknolojilerin araştırılması, hedeflere ulaşmanın yeni yol ve yöntemlerinin önerilmesi ve yeni fikirlerin uygulanması için kaynaklar aranması verilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 324).

Yenilikçi iş davranışı, zamanın hızla gelişen çalışma şartları, karşılaşılan zorluklar, belirsizlikler ve dinamik nedenlerle işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları ya da mevcut durumlarını korumaları noktasında kritik öneme sahiptir (Arif vd., 2012: 65). Bu bağlamda, işletmelerin işgörenlerinin örgütsel rolleri içinde ya da ötesinde yenilikçi iş davranışları ile sürdürülebilirlik

sağlamaları ve karmaşık çalışma yaşamlarındaki performanslarını artırmaları beklenmektedir (Chen vd., 2010: 198). Ayrıca yenilikçi iş davranışı gösteren çalışanların daha çok iş tatmini hissetmeleri, performanslarını artırmaları, iş arkadaşları ile daha olumlu ilişkiler geliştirmeleri ve kariyer memnuniyetleri kazanmaları mümkündür (Shih ve Susanto, 2011: 113).

İşgörenleri yenilikçi davranmaya iten sebepler arasında işletmedeki değişikliklerin işgörenlere yansıması, işletme içerisinde daha fazla bağımsızlık kazanılması ve örgütsel ödüllere ulaşma isteği, işletme içindeki değişime uyum sağlamak için kronikleşmiş sorunlara çözüm üretme istekleri sayılabilir (Basım vd., 2008: 123). Yenilikçi iş davranışı göstermek; performans iyileştirme, iş tatmini, yaşam memnuniyeti, stresin azaltılması, dahi iyi kişilerarası ilişkiler ve bireysel gelişim gibi yararlar sağlayabilmektedir (Janssen vd., 2004: 130). Ceylan ve Özbal (2005: 169)'a göre işletmede yenilikçi iş davranışlarının 3 farklı şekilde görüldüğü belirtilmektedir. Bunlar: *Düşünce geliştirme;* kişisel gelişim düşüncenin gelişimi ile başlamaktadır. Düşüncenin gelişimi ise herhangi bir alanda yararlı düşünceler ve kendine münhasır ürünlerdir. *Düşünceyi teşvik etme*; düşüncenin geliştirilmesi ile ilgili insanların (işgören, işgörenin arkadaşı, destekleyiciler) düşüncelerinin teşvik edilmesidir. *Düşüncenin gerçekleştirilmesi ise;* düşüncenin bir iş kolunda, bir grupta veya bütün bir işletmede denenebilecek geliştirme modeli veya prototip üreterek gerçekleştirilmesidir.

Literatürde yenilikçi iş davranışların, örgütsel faaliyetleri geliştirmek veya ortaya çıkan sorunları çözmek için fikirler yaratmakla başlayan ve daha sonra elde edilen fikir ve fırsatların uygulanmasına devam eden kademeli bir süreç olduğu önerilmektedir (Wu vd., 2011:3). Yenilikçi iş davranışı süreci genellikle fikir yaratma, fırsatları keşfetme ve uygulama olmak üzere üç aşamada sınıflandırılmaktadır (Khan vd., 2012: 17; Binnewies ve Gromer, 2012: 100). Bu araştırmada alanyazındaki bazı çalışmalarla paralellik göstererek; fikir üretme, araştırma, destekleme ve uygulama olarak dört boyutta değerlendirilecektir (De Jong ve Den Hartog, 2008: 6; De Jong ve Den Hartog, 2010: 30). *Fikir üretme;* yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmeyi, yeni pazarlara açılmayı, varolan iş aşamalarını iyileştirmeyi ve organizasyonel faaliyetlerde ortaya çıkan sorunları çözmeyi amaçlamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2008: 7). *Araştırma;* işgörenler tarafından mevcut ürün ve hizmet süreçlerini iyileştirmenin alternatif yollarını araştırmayı içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). *Destekleme;* işgörenlerin fırsatlar bağlamında oluşturduğu yenilikçi fikirlerin, işletme üyelerinin desteklemesini ve aynı zamanda kişinin de diğer işletme üyelerini yenilikçi fikirler kapsamında desteklemesini

içermektedir (Dörner, 2012: 11). *Uygulama ise;* ürün ve hizmet süreçlerinde yeni yöntemler, modeller ya da prosedürlerin denenmesi ve kullanılmaya başlanmasıdır (Binnewies ve Gromer, 2012: 100).

Artan sayıda uygulayıcı ve akademisyen (Amabile vd., 1996; Janssen, 2000; Axtell vd., 2000) işletme başarısı için bir faktör olarak çalışanlarının yenilikçi iş davranışı potansiyelini keşfetmesi, teşvik etmesi, geliştirmesi ve kullanması fikrini desteklemektedir (Scott ve Bruce, 1994: 580; Janssen, 2000: 287; Li ve Zheng, 2014: 446).

Kişi-İş Uyumu

İşletmelerin başarısında önemli rol oynayan kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumu kapsamı içerisindedir. Kişi-çevre uyumu, bir işgörenin çalışma ortamındaki birçok sisteme uygunluğunu kapsayan bir kavramdır. Diğer bir deyişle, kişisel değişkenlerin ve durumsal değişkenlerin koordinasyonunu oluşturmaktadır (Polatcı ve Cindiloğlu, 2013: 300-301). Kişilerin ihtiyaçları ile çevrenin özelliklerinin uyum içerisinde olması önemlidir ve bu uyumun seviyesi kişilerde ihtiyaçların doyumuna ya da ihtiyaçların eksikliğine neden olmaktadır (Irak, 2012: 13). Buna ek olarak, işletmelerde kişi-çevre uyumunun sağlanması doğrultusunda iş performansının arttığına yönelik bazı araştırmalar mevcuttur (Kristof, 1996: 29). Kapsayıcı bir kavram olarak kabul edilen kişi-çevre uyumu çeşitli alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler genel olarak; kişi-örgüt, kişi-görev, kişi-grup ve kişi-iş uyumu olarak adlandırılmaktadır (Kristof, 1996: 2-3). İşgörenlerin yetenek ve becerileri ile çalışma gereksinimleri arasındaki uyum olarak tanımlanan kişi-iş uyumu, kişinin çalıştığı işten memnun olması sonucunda işgören performansını arttırmaktadır (Erdoğan, 1990: 29). Kişi-iş uyumu genel kapsamda işgörenin bilgi, beceri, ve yeteneklerinin işin özellikleri ile uyum göstermesi ya da işgörenin istekleri ile işin özellikleri arasında eşgüdüm sağlanması olarak belirtilmektedir (Edwards, 1991: 286). Kristof-Brown (2000: 53)'e göre kişi-iş uyumu ise, kişinin yeteneklerinin işin gereksinimlerini karşılaması veya işin kişinin beklentilerine cevap vermesidir. Shane (2010: 200) ise kişi-iş uyumunu, belirli işler için doğru kişileri bularak onların örgüt kültürüne uyarlanması gerektiği şeklinde farklı bir perspektiften tanımlamaktadır.

Gerçekleştirilen işin gereksinimleri ile kişinin özellikleri arasındaki uyum, kişinin enerjisini işin tamamlanmasına odaklamasını içermektedir. Bu uyuma ulaşılmadığı takdirde, kişi strese maruz kalmakta ve oluşan stresle ilişkili hastalıklar nedeniyle çalışırken hata yapmaya daha eğilimli olmakta ve sürekli işten izin almaktadır. Ayrıca kişi-iş arasındaki uyumsuzluk verimliliği de düşürmektedir (Shelton vd., 2003: 373). Kişi çalışmak için gerekli özelliklere sahipse, daha iyi

performans gösterir, beklentileri daha iyi karşılar ve işte kalma eğilimi daha yüksektir (Li ve Hung, 2010: 308). Sekiguchi (2004: 184)'e göre; iş gereksinimleri genellikle, işi kabul edilebilir bir düzeyde gerçekleştirmek için gereken beceri, bilgi ve yeterliliklerdir.

Kişinin beceri unsuru ise, kişinin eğitimi, deneyimi, eğilimi, bilgisi ve yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda kişi-iş uyumu, işin gereksinimleri ile kişinin beceri unsurları arasındaki veya işin nitelikleri ile kişinin istekleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilmektedir.

Kişi, iş gereksinimlerine uygun yeteneklere sahipse, işini severek yapmakta, daha çok performans göstermekte ve çalıştığı işte kalma eğilimi artmaktadır (Edwards, 1991: 285). Kişi- iş uyumu, bir yandan kişinin isteklerini, psikolojik ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve değerlerini kapsarken diğer yandan da farklı nitelikler ile işin genel özelliklerini içermektedir (Uçanok, 2008: 33). Ulutaş (2010: 14-15)'a göre kişi-iş arasındaki çekicilik ve uyumluluk, kişinin yetenek ve becerilerini geliştirecek ortamlar sağlayarak iş stresini azaltmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Kişi-iş uyum türleri, kişinin çevresel uyumluluğuna dayanan "talep-yetenek uyumu ve arz-yetenek uyumu" olarak kategorize edilmektedir (Edwards, 1991: 34). Kristof-Brown vd. (2005: 191) ise uyum türlerini, algılanan uyum, öznel uyum ve nesnel uyum şeklinde sınıflandırmaktadır.

Yapılan çalışmalarda, kişi-iş uyumunun işgörenlerin iş doyumuna, kariyer planlarının gerçekleştirilmesine, kişisel ve örgütsel hedeflere yol açtığı ve tam tersi durumlarda ise işgörenlerde stres, işe gitmeme, işten ayrılma gibi huzursuzluklara neden olduğu görülmektedir (Edwards, 1991: 283; Shane, 2010: 200). Grogan ve Youngs (2011: 2)'a göre, kişi-iş uyumu, işi olan bir kişinin beklentileri veya kişinin çalışmalarından beklenti ve isteklerinin uyumu olarak tanımlanabilir. Ayrıca insanlar belirli bir işin sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olduğunda, kişi-iş uyumlarının yüksek olduğu gözlenmektedir.

Kişi-iş uyumunun yüksek düzeyde olması işletmeler için birçok yarar sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada kişi-iş uyumunun örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Kristof-Brown vd., 2005: 290). Başka bir çalışmada etki o kadar yüksek olmasa da, kişi - iş uyumu ve iş arkadaşlarından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet ve genel iş performansı arasında da bir ilişki bulunmuştur (Kristof-Brown vd., 2005: 341). Park vd. (2011: 67) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada ise kişilerin öz değerleme puanları ile sağlananlar-ihtiyaçlar uyumu arasındaki etkileşimin mutluluk veya depresyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca alanyazındaki araştırmalara göre kişi-iş uyumu; kariyer başarısı (Bretz ve Judge, 1994), iş doyumu, iş yaşamının kalitesi (Cable ve DeRue, 2002) ve yüksek

performansla (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017) olumlu bir şekilde ilişkilendirilirken, birey ile iş arasındaki uyumsuzluk anksiyete ve stres ile olumlu yönde ilişkilidir (Iplik vd., 2011).

İş Şekillendirme, Yenilikçi İş Davranışı ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi

Çalışanların yenilikçi iş davranışına sahip olmaları bir taraftan işletmenin yararına bilinçli bir şekilde fikir yaratma ve uygulama anlamına gelirken, diğer taraftan da verimlilik, performans ve üretkenlik artışlarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışının, kişi-iş uyumunun bulunduğu bir ortamda daha rahat gösterilebileceği belirtilmektedir (Akkoç, 2012: 45). Afsar vd. (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, iş şekillendirmenin dönüşümcü liderliğin bir çalışanın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca çalışanların faaliyetlere katılımı ne kadar fazla olursa ve işlerini gerçekleştirirken şekillendirmeleri, yaratıcı yeni fikirler veya görevler ortaya koyabileceklerine ve bunları yürütebileceklerine inançlarını artırmaktadır. Villajos vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş şekillendirme işe bağlanmayı ve iş tatminini etkilemektedir. Dolayısıyla işe bağlı kişilerin inovatif davranışlarını açığa çıkarabileceği düşünülebilir. Kerse (2018) tarafından yapılan bir çalışmada ise iş şekillendirmenin kişi-iş uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bir işin özelliklerinin, çalışanların kişisel ihtiyaçları ve yetenekleri ile uyumlu olduğunda çalışanların işlerine uyma olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Kristof-Brown vd. 2005, Tims vd. 2016). Chen vd. (2016), otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, iş şekillendirmenin kişinin işe uygunluğunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Niessen vd. (2016) tarafından farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise, iş şekillendirme ve kişi-iş uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Suwanti vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık ve yenilikçi iş davranışı ile anlamlı olarak olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Bankacılık sektöründe yapılan çalışmanın bulguları bankacılık sektörü yöneticilerinin kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu yoluyla inovasyonunu sürdürmeleri ve çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını geliştirmeleri için önemli çıkarımlara sahiptir. Eşitti ve Erdem (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel inovasyonun boyutları arasında ve örgütsel inovasyon ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu, örgütsel inovasyonu pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Huang vd. (2019) yaptığı çalışma sonucunda kişinin işe uygunluğunun işe katılımı artırarak inovasyon davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kariyer taahhüdü, kişinin işe uygunluğunun hem işe katılım hem de yenilik davranışı üzerindeki

olumlu etkisini güçlendirmektedir. Kişi-iş uyumu ve çalışanların inovasyon davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin olarak, Amabile (1988)'de bir kişinin belirli bir alandaki bilgi ve becerilerinin o alandaki yaratıcı performans ve eylemlerinin anahtarı olduğunu ileri sürmektedir. Castiello-Gutiérrez vd. (2020)'e göre iş şekillendirme uygulamalarının çalışanların iş yerinde anlam yaratmasını sağlayarak onları motive ettiği ve yaratıcılıklarını sergileyeceği bir ortam yaratarak yenilikçi iş davranışında bulunmalarını etkilediği görülmektedir. Bu noktada, işleri ile ilgili inisiyatif alan çalışanların iş özelliklerini kendileri belirleyerek, kişi-iş uyumunu arttırdıkları söylenebilir. Kişi-iş uyumunun olması da yine çalışanların yaratıcı iş davranışı sergilemelerini olumlu yönde etkilemektedir.

METODOLOJİ

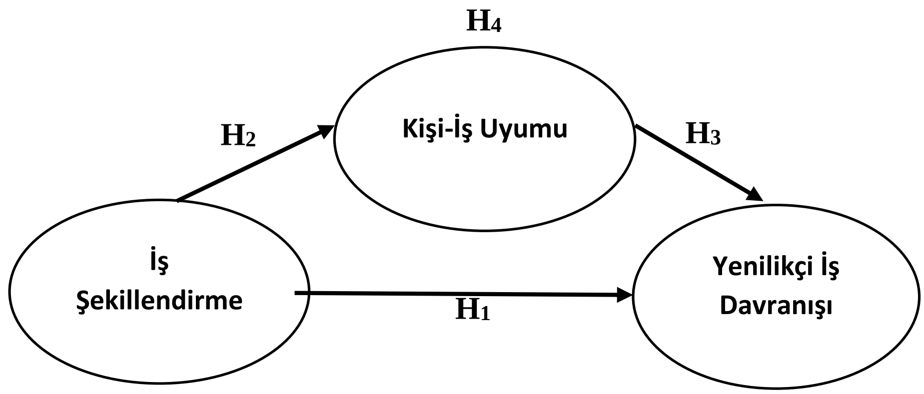
Çalışmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Araştırmanın temel problemini, "Çalışanların iş şekillendirme davranışları yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili midir ve bu ilişkide kişi-iş uyumunun aracı bir rolü var mıdır?" sorusu oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Konya Teknokent'e bağlı çalışanların iş şekillendirme davranışlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Üniversite-Sanayi işbirliğinin gerçekleştirildiği merkezler olan Teknokentlerin, inovasyon ve Ar-Ge merkezleri olduğu düşünüldüğünde, yenilikçi iş davranışının Teknokentlere bağlı işletmelerdeki çalışanlar için en önemli konulardan biri olduğu görülmektedir. Yenilik davranışının nasıl daha da arttırılabileceği konusuna öneri olarak, bu çalışmada iş şekillendirme ve kişi-iş uyumu önerilmektedir. Literatürde iş şekillendirme, yenilikçi iş davranışı ve kişi-iş uyumu kavramları ile ilgili birçok araştırma olmasına rağmen, kişi-iş uyumunun iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü ölçen çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, literatürdeki eksikliği gidermesi ve ulusal yazına katkı sağlaması açısından ve Teknokent çalışanlarına yönelik daha önce benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeni ile de bu çalışmanın önemli olacağı düşünülmektedir.

Baron ve Kenny (1986)'ye göre aracılık testi yapmak için bazı kriterler bulunmalıdır. Bunlar (Gürbüz ve Şahin, 2016: 287): *1) Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir etki olmalıdır. 2) Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir etki olmalıdır. 3) Bağımsız değişkenle birlikte kullanıldığında, aracı değişken ve bağımlı değişken arasında anlamlı bir etki olmalıdır. 4) Bağımsız değişken ile aracı değişken regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan etki çıkarsa tam aracılık etkisi oluşmakta*

ve bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkide azalma meydana gelir ise kısmi aracılık etkisi oluşmaktadır. Bu kriterler dikkate alınarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Oluşturulan araştırma modeli kapsamında ortaya çıkarılan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:
1) İş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkisi var mıdır?, 2) İş şekillendirmenin kişi-iş uyumu üzerinde bir etkisi var mıdır?, 3) Kişi-iş uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkisi var mıdır?,4) İş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü var mıdır?

Bu bağlamda çalışma, kişi-iş uyumunun, iş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde olası aracılık rolünü araştırmak üzere kurgulanmış ve aşağıdaki hipotezlere yer verilmiştir;

H_1: İş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_2: İş şekillendirmenin kişi-iş uyumu üzerinde etkisi vardır.

H_3: Kişi-iş uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_4: İş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya Teknokent'e bağlı çalışan toplam 519 işgören oluşturmaktadır. Anket gönüllü olarak doldurulmuştur ve işgörenlere ulaştırılan anketler sırasında, bazı işgörenlerin izinli veya raporlu olması ve anketi yapmak istememesi gibi nedenler ile tüm çalışanlara sorular sorulamamıştır. Toplanan anket sayısı 280 adettir ve anketler evrenin %54'ünü kapsamaktadır. Bu

nedenle istatistiksel hesaplamalar sonucunda çalışmanın örnekleminin, evreni % 95 olasılık ve % 5 hata payı ile temsil etme özelliğine sahip olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 131).

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri analiz etmek için nicel çalışma uygulanmıştır. Bu bağlamda anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden ve toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalışma hayatı, medeni durumu ve çalıştığı işletmedeki çalışma süresi hakkında bilgi içeren 6 demografik soru bulunmaktadır. İkinci bölümde Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından yapılan çalışmalar için geliştirilmiş "İş Şekillendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yapan Kerse (2017) olup, ölçek maddelerine ilgili çalışmadan ulaşılmıştır. Ölçekte, 7 ifade görev şekillendirmesi, 5 ifade bilişsel şekillendirme ve 7 ifade ilişkisel şekillendirme boyutlarıyla ilgili olmak üzere toplam 19 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi olarak hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Üçüncü bölümde De Jong ve Den Hartog (2010) çalışmasından elde edilen "Innovatiove Work Behaviour (IWB)" olarak adlandırılan "Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Türkçe formuna Çimen ve Yücel (2017)'in çalışmasından ulaşılmıştır. Ölçekte, 2 ifade fikir üretme, 3 ifade araştırma, 2 ifade destekleme ve 3 ifade uygulama boyutları ile ilgili olmak üzere toplam 10 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadeler, 5'li Likert tipi ölçeğinde (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman) değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise Brkich vd. (2002)'in çalışmasından elde edilen "Kişi-İş Uyumu Ölçeği" kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Türkçe formuna Kerse (2018)'in çalışmasından ulaşılmıştır. Ölçekte 9 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi olarak hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada kullanılan sayısal değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon Katsayısı ile test edilerek değerlendirilmiştir. Sonuçların ölçümü amacıyla kullanılan ölçeklerde Hiyerarşik Regresyon Yöntemi ile tahmin yapılmıştır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenirliğin test edilmesi amacı ile Cronbach Alfa katsayıları hesaplaması yapılmıştır. Ölçeklere ait faktör analizlerinin değerlendirilmesinde KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca Barletts Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Çalışmanın istatistiki analizleri SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar $p<0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

İş şekillendirme ölçeğinin yapısal geçerlilik testinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO ile ölçeğin Barlett test değerleri sonucunda faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. KMO test sonucu değeri 0,824 ve Barlett test değeri p=0,000 olarak bulunmuştur. *İş Şekillendirme Ölçeği* için Cronbach's Alpha değeri; 0,892 olarak analiz edilmiştir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan analizden sonra KMO test sonucu değeri; 0,865 ve Barlett test değeri p = 0,000 olarak belirlenmiştir. *Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği* için Cronbach's Alpha değeri; 0,893 olarak analiz edilmiştir. Kişi-iş uyumu ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan analizler sonucunda KMO test sonucu değeri; 0,849 ve Barlett testi anlamlılık değeri ise p=0,000 olarak tespit edilmiştir. *Kişi-İş Uyumu Ölçeği* için Cronbach's Alpha değeri; 0,912 olarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda faktörlerin ilişkilerinin yüksek seviyede değerlerle yorumlandığı, veri setinin temel bileşenlerinin analize uygun olduğu ve örneklem sayısının yeterli derecede olduğu belirlenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Frekans Analizi

Çalışmaya katılan katılımcıların %47,9'u 18-27 yaş arasında, %37,9'u 28-37 yaş arasında, %10,7'sinin 38-47 yaş arasında, %2,1'inin 48-57 yaş arasında ve %1,4'ünün ise 58 ve üzeri yaş arasında olduğu tayin edilmiştir. Kişilerin %21,4'ü kadınlardan, %78,6'sı ise erkeklerden oluşmaktadır. Kişilerin %45,7'sinin bekar, %52,9'unun evli ve %1,4'ünün ise boşanmış/dul/ayrı yaşıyordur. Çalışmada bulunan kişilerin %2,1'i ortaokul-lise mezunu, %17,9'u önlisans mezunu, %65'i lisans mezunu ve %15'i ise lisansüstü mezunu olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %17,9'u 1 yıldan az, %37,1'i 1-5 yıl, %17,9'u 6-10 yıl, %17,1'i 11-15 yıl, %7,1'i 16-20 yıl ve %2,9'u ise 21 ve üzeri yıldır çalışma hayatı içinde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmada yer alan kişilerin %32,1'i 1 yıldan az, %46,4'ü 1-5 yıl, %16,4'ü 6-10 yıl ve %5'i 11-15 yıldır söz konusu işletmede çalıştıklarını beyan etmişlerdir (Tablo 1).

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

Demografik Özellikler		**Frekans**	**Oran (%)**
Yaşınız	18-27	134	47,9
	28-37	106	37,9
	38-47	30	10,7
	48-57	6	2,1
	58 ve üzeri	4	1,4
Cinsiyetiniz	Kadın	60	21,4
	Erkek	220	78,6
Medeni Durumunuz	Bekâr	128	45,7
	Evli	148	52,9
	Boşanmış/Dul/Ayrı yaşıyor	4	1,4
Eğitim Durumunuz	Ortaokul-Lise	6	2,1
	Önlisans	50	17,9
	Lisans	182	65,0
	Lisansüstü	42	15,0
Kaş yıldır çalışma hayatı içindesiniz?	1 yıldan az	50	17,9
	1-5	104	37,1
	6-10	50	17,9
	11-15	48	17,1
	16-20	20	7,1
	21 ve üzeri	8	2,9
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	90	32,1
	1-5	130	46,4
	6-10	46	16,4
	11-15	14	5,0

Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada çalışanların iş şekillendirme, yenilikçi iş davranışı ve kişi-iş uyumu arasındaki ilişkilerin varlığını veya yokluğunu belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Tablosu

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
İş Şekillendirme	4,15	0,531	1		
Yenilikçi İş Davranışı	4,01	0,611	0,679**	1	
Kişi-İş Uyumu	4,15	0,785	0,510**	0,567**	1

***p<0,01*

Tablo 2'de yapılan korelasyon analizi sonucunda, iş şekillendirme, yenilikçi iş davranışı ve kişi-iş uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde hipotezleri analiz etme kapsamındaki değişkenler ile bu bağlamda elde edilen bulgular arasındaki regresyon analizi Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R^2	F	β	t	P	Durbin-Watson (1,5-2,5)	Hipotez
Yenilikçi İş Davranışı	İş Şekillendirme	,461	237,514	,679	15,411	,000	2,033	H_1 Kabul
Kişi-İş Uyumu	İş Şekillendirme	,260	97,516	,510	9,875	,000	1,767	H_2 Kabul
Yenilikçi İş Davranışı	Kişi-İş Uyumu	,322	131,745	,567	11,478	,000	1,746	H_3 Kabul

***p<0,01 ve *p<0,05*

-Tablo 3'deki veriler incelendiğinde çalışanların iş şekillendirme davranışı yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir (β=,679, p=,000), bu bağlamda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

-Çalışanların iş şekillendirme davranışı kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir (β=,510, p=,000), bu bağlamda H2 hipotezi kabul edilmiştir.
-Çalışanların yenilikçi iş davranışı kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir (β=,567, p=,000), bu bağlamda da H3 hipotezi de kabul edilmiştir.

Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Baron ve Kenny (1986)'ye göre, hiyerarşik regresyon analizi ve değişkenin aracı olması için gerekli koşullar dikkate alınarak analiz sonucunda oluşan bulgular Tablo 4'te sunulmaktadır.
Bir değişkenin aracı rolü olup olmadığını belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapmak gerekmekte ve bu analiz için ilk koşul, değişkenler arasında hiyerarşik doğrusal bağlantının söz konusu olmaması gerekmektedir. Söz konusu bağlantının varlığı VIF ile anlaşılabilir ve eğer bu değer 10'dan düşükse, çoklu bağlantı olmadığı anlaşılmaktadır (Sevinç, 2013: 2). Bu bağlamda, oluşturulan modeldeki değişkenlerin VIF değeri 1,351 olduğu için çoklu bağlantı olmadığı ayrıca hiyerarşik regresyon analizinin yapılabileceği bulunmuştur.

Tablo 4: Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

1-Bağımlı Değişken: Kişi-İş Uyumu						
Bağımsız Değişken	**R²**	**F**	**β**	**t**	**P**	
İş Şekillendirme	,260	97,516	,510	9,875	,000	
2-Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
Bağımsız Değişken	**R²**	**F**	**β**	**t**	**P**	
İş Şekillendirme	,461	237,514	,679	15,411	,000	
3-Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
Bağımsız Değişken	**R²**	**F**	**β**	**t**	**P**	**VIF**
İş Şekillendirme	,527	154,181	,527	10,961	,000	1,351
Kişi-İş Uyumu			,299	6,218	,000	1,351

***p<0,01 ve *p<0,05*

Tablo 4'te, Baron ve Kenny (1986)'nin dördüncü koşulunu test etmek için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları kapsamında; aracı değişken olan kişi-iş uyumu analize katıldığında, bağımlı değişken yenilikçi iş davranışı ile bağımsız değişken iş şekillendirme arasında daha önce yapılan regresyon analizi kapsamında anlamlılık gösteren β=,679, aracı değişken olan kişi-iş uyumu analize katıldıktan sonra β=,527 şeklinde azaldığı görülmüştür. Başka bir deyişle toplam etkinin 152'lik kısmı kişi-iş uyumu aracılığı ile oluşmaktadır. Bağımsız değişken etkisinin nihai analiz

sonucunda bütünüyle ortadan kalkmaması, bu ilişkide aracı değişenlerin olabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182). Bu bağlamda kişi iş uyumunun iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı arasında aracı değişken bir rol oynadığı açıklanabilir. Bir başka deyişle çalışmanın sonuncu hipotezi H4 kabul edilmiştir.

Son olarak test edilen hiyerarşik regresyon analizi ile belirlenen aracılık rolünün anlamlı olup olmadığının Sobel testi ile doğrulandığı söylenebilir. Sobel testi sonucunda Z skor puanı (9,267) 1,96 değerinden büyük olduğu kanıtlandı ve p değeri (,000) anlamlı olması neticesinde hiyerarşik regresyon analizi sonrasında belirlenen aracılığın varlığı anlamlı olarak kanıtlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, işletmelerin ve çalışanların yenilikçi özelliklere sahip olması olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarına sahip olmaları, işletmenin yararı için fikirlerin bilinçli oluşturulması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, işletme sadece yenilikçi iş davranışından faydalanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanları mutlu etmekte ve iş tatmini, verimlilik ve performans ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yenilikçi iş davranışı hem işletme hem de çalışan için olumlu sonuçlar getirmektedir. Ayrıca buna ek olarak, kişi-iş uyumunun var olduğu bir işletmede üretkenlik artmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışı gerçekleştirebilmeleri için işlerini kendilerinin şekillendirmeleri ve iş ile uyum sağlamaları yeniliğin temelini oluşturmakta ve bunu gerçekleştirenler ise çalışanlar olmaktadır.

Araştırmada, Konya Teknokent'e bağlı çalışanların iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç neticesinde 280 çalışan üzerinde bir araştırma uygulanmıştır.

Analizler sonucunda, Konya Teknokent'e bağlı çalışanların iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların işlerini şekillendirmeleri, yenilikçi iş davranışı göstermelerini sağlamaktadır. Araştırmanın ikinci hipotezinde iş şekillendirme ile kişi-iş uyumu arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma ortamında işlerini şekillendirerek çalışanlar işleri ile uyum sağlamakta ve bu sayede üretkenlik ve verimlilikte artış meydana gelebilmektedir. Ayrıca kişi-iş uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasında da olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda işleri ile uyumlu olarak performans gösteren çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranış gösterdikleri düşünülmektedir. Son

olarak aracılık rolüne ilişkin hipotezin testi sonucunda, iş şekillendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun kısmi bir aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular; literatürde konuyla ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Afsar vd. (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, iş şekillendirmenin dönüşümcü liderliğin bir çalışanın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Tims vd. (2016) farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda iş şekillendirme kişi-iş uyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Niessen vd. (2016) tarafından farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise, iş şekillendirme ve kişi-iş uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Chen vd. (2016), otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, iş şekillendirmenin kişinin işe uygunluğunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Literatürdeki araştırmalarda, iş şekillendirmenin kişi-iş uyumunu arttırdığı görülmüştür (Chen vd., 2016; Lu vd., 2014; Niessen vd., 2016; Tims vd., 2016). Suwanti vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık ve yenilikçi iş davranışı ile anlamlı olarak olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Eşitti ve Erdem (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel inovasyonun boyutları arasında ve örgütsel inovasyon ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Huang vd. (2019) yaptığı çalışma sonucunda kişinin işe uygunluğunun işe katılımı artırarak inovasyon davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı sadece tek bir üniversitenin Teknokent çalışanlarını evren olarak almasıdır. Daha fazla sayıda ve farklı illerdeki Teknokent çalışanından oluşan bir evren seçilerek bu konuda yapılan çalışmalar genişletilebilir. Ayrıca zaman ve konu kısıtlarından dolayı çalışma iş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü incelemektedir. İş şekillendirme ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde farklı kavramların aracılık edeceği yeni çalışmaların literatüre katkı sağlaması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Konya Teknokent'te faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kademelerine ve bu alanda çalışan akademisyenlere önemli sonuçlar sunmaktadır. Bu araştırmanın, çalışanların iş şekillendirme faaliyetlerine ilişkin algıları, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve kişi-iş uyumu konularında işletme yöneticilerinin farkındalıklarını arttırarak ilgili alan yazına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. İşletmelerin yenilikçi iş davranışını motive etmek için iş şekillendirme uygulamalarını da desteklemeleri gerektiği öngörülmektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışının şekillenmesinde, çalışanların daha işe alınırken kişilikleri ile uygun

görevlere seçilmesinin önemli olduğu görülmekte ve dolayısıyla insan kaynakları departmanlarının bu konuya hassasiyet göstermesi gerekliliğinin ön plana çıktığı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Akın, A., Sarıçam, H., Kaya Ç. & Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. **International Journal of Educational Researchers,** 5(1), 1015.

Akkoç, İ. 2012. Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,** 4(3): 45-60.

Amabile, T. M. 1988. **A model of creativity and innovation in organizations,** in Research in Organizational Behavior, Vol. 10, eds B. M. Shaw and L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press), 123–167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. **Academy Of Management Journal,** 39(5): 1154-1184.

Arif, S., Zubair, A. & Manzoor, Y. 2012. **Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies.** Working Paper, National Institute Of Psychology.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. 2000. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** 73: 265–86.

Bacaksız, F. E., Tuna R. & Harmancı Seren, A. K. (2018). İş becerikliliği ölçeğinin sağlık sektöründe geçerlik güvenirliği hemşireler üzerinde bir araştırma. Presented at the 26. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Trabzon.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human Relations,** 65(10): 1359-1378.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinctionin social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal Of Personality And Social Psychology,** 51 (6): 1173-1182.

Basım, H. N., Korkmazyürek, H., & Tokat, A.O. 2008. Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçi ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. **Sosyal Bilimler Dergisi,** 19: 121-130.

Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. 2008. What is job crafting and why does it matter?. **Regents Of The University Of Michigan,** 1-8.

Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. 2013. **Job Crafting And Meaningful Work**. In B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (Eds.), Purpose And Meaning İn The Workplace (Pp. 81–104). Washington, Dc: American Psychological Association.

Binnewies, C. & Gromer, M. 2012. Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. **Psicothema,** 24 (1): 100-105.

Bipp, T. & Demerouti, E. 2015. Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** 88: 631–655.

Börekçi, D. Y. & Eren N. (2014). Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı Sosyal Medya Kullanımının Etkisi. Presented at the 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.

Bretz, R. D., & Judge, T. A. 1994. Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. **Journal Of Vocational Behavior,** 44: 32–54.

Brkich, M., Jeffs, D. ve Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. **European Journal of Psychological Assessment**, 18(1), 43-51.

Cable, D, M, & Derue, D, S. 2002. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. **Journal Of Applied Psychology**, 87: 875–884.

Casson, M. 2010. **Entrepreneurship: Theory, Networks, History**. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Castiello-Gutiérrez, S., Hoye, K. A., García, H. A. & McNaughtan, J. 2020. Educators, not bureaucrats: how managerial professionals at international student services centers engage in job crafting and create meaning in their work. **Studies in Higher Education,** 1-16.

Ceylan, A. & Özbal S. 2005. Yenilikçi iş davranışı ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerine bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma. **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** 32: 167-184.

Chen, C.Y., Yen, C.H. & Tsai, F. C. 2016. Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. **International Journal Of Hospitality Management,** 37: 21-28.

Chen, S.C., Wu, M.C. & Chen, C.H. 2010. Employee's personality traits, work motivation and innovative behavior in marine tourism industry. **Journal Service Science & Management,** 3: 198-205.

Cho, Kyung-Ho & Lee, Seok-Hwan. 2007. Commitment to gender policy, commitment to organization and innovative behavior: Some unexpected linkages in Korea. **International Journal Of Public Administration,** 3: 1485-1502.

Çetinkaya, A. Ş. & Kurnaz, G. 2017. Kişi-iş uyumunun performans değerlemeye etkisi: Konya tekstil işletmeleri araştırması. **Business And Management Studies: An International Journal,** 5(3): 747-764.

Çimen, İ. & Yücel, C. (2017). Innovative behavior scale (IWB): Adaptation to Turkish culture. **Cumhuriyet International Journal of Education,** 6(3), 365–381.

De Beer, L. T., Tims, M. & Bakker, A. B. 2016. Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. **Sajems Ns,** 19(3): 400-412.

De Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring innovative work behaviour. **Creativity And Innovation Management,** 19 (1): 23-36.

De Jong, J.& Den Hartog, D. 2008. Innovative work behaviour: Measurement and validation. **Eım Business And Policy Research Report, Workingpaper,** 3-27.

Dörner, N. 2012. Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance. Unpublished Doctoral Thesiss, University Of St.Gallen, Bamberg, Germany.

Edwards, J. R. 1991. Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. **International Review Of Industri Al And Organizational Psychology,** 6: 283–357.

Erdoğan, İ. 1990. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 243.

Eşitti, B. & Erdem, S. H. 2017. Birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri: Yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** 6(4), 475-489.

Grogan, E. & Peter Y. 2011. **Fitting İn: Person-Organization, Person-Job, And Person-Group Fit As Drivers Of Teacher Mobility.** Working Paper 21. Education Policy Center, Michigan State University.

Gürbüz, S. & Şahin, F. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. Baskı)**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. & Schaufeli, W. B. 2017. **Different Types Of Employee Well-Being Across Time And Their Relationships With Job Crafting**. Journal Of Occupational Health Psychology.

Hjlager, A. M. 1997. Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. **Tourism Management,** 18(1): 35-41.

Huang, W., Yuan, C. & Li, M. 2019. Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. **Frontiers in psychology,** 10, 1134.

Irak, D. U. 2012. İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. **Türk Psikoloji Yazıları,** 15 (30): 12-22.

İnce, Mehmet & Bozkurt, Onur Başar (2019). İşe bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide iş zanaatkârlığının aracılık rolü: Zanaatkârlar üzerine bir araştırma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 2(38), 69-84.

İplik, F. N., Kılıç, K. C., & Yalçın, A. 2011. The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management,** 23(5): 644-661.

İşci, E., Ayanoğlu Şişman, F., Yozgat, U., & Akpınar, S. 2014. Yenilikçi İş Davranışı İş Üretkenliği İlişkisinde Birey Örgüt Uyumunun Rolü Hastane Çalışanları Örneği. Presented At The 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri.

Jafri, H. 2010. Organizational commitment and employee's innovative behavior a study in retail sector. **Journal Of Management Research**, 10: 62-68.

Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** 73: 287-302.

Janssen, O., Van De Vliert, E. & West, M. 2004. The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. **Journal Of Organizational Behavior,** 25: 129-145.

Kanten, P. 2012. İşe Adanmanın Ve Proaktifdavranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabey, C. & G. Kerse, (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: a survey in a manufacturing business. **PressAcademia Procedia (PAP),** V.3, p.909-915.

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 9(4), 283-304.

Kerse, G. 2018. The impact of job crafting on person job fit i am compatible with my work because i can make changes in my work. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,** 32(4): 941–958.

Khan, M. J., Aslam, N. & Riaz, M.N. 2012. Leadership styles as predictors of innovative work behavior. **Pakistan Journal Of Social And Clinical Psychology,** 9(2): 17-22.

Ko, I. 2011. Crafting A Job: Creating Optimal Experiences At Work. Doctoral Thesis. Claremont, Amerika Birleşik Devletleri, Claremont Graduate University.

Kristof-Brown, A. 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. **Personnel Psychology,** 53.

Kristof-Brown, A. L. 1996. Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. **Personnel Psychology,** 49: 1–49.

Kristof-Brown, A. L. 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person organization fit. **Personnel Psychology,** 53(3): 643-671.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. **Personnel Psychology,** 58: 281-342.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 1987. Work design as an approach to person–environment fit. **Journal Of Vocational Behavior,** 31(3): 278–296.

Li, C. & Hung, C. 2010. An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. **Journal Of Workplace Learning,** 22(5): 306-318.

Lu, C.-Q., Wang, H.-J., Lu, J.-J., Du, D.-Y. & Bakker, A. B. 2014. Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. **Journal Of Vocational Behavior,** 84: 142-152.

Lyons, P. 2008. The crafting of jobs and individual differences. **Journal Of Business & Psychology,** 23(1/2): 25-36.

Miller, M.L. 2015. Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, And Psychological Empowerment. Doctoral Thesis. Walden University, College Of Management And Technology: Minneapolis.

Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N. & Radaelli, G. 2012. Intellectual capital and innovative work behaviour: Openning the black box. **Intech Open Access Article International Journal Of Engineering Business Management,** 4(39): 1-10.

Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. 2016. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. **Human Relations,** 69(6): 1287-1313.

Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **The Academy Of Management Journal,** 39(3): 607-634.

Oruç, E. (2019). İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi,** 1(1), 24-28.

Park, H. I., Monnot, M. J., Jacob, A. C., & Wagner, S. H. 2011. Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among asian employees. **International Journal Of Stress Management,** 18(1): 67-87.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2015. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal Of Occupational Health Psychology,** 20(4): 470-480.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. **Journal Of Organizational Behavior,** 33: 1120-1141.

Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P.G.W., & Bakker, A.B. 2016. Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. **Career Development International,** 21(6): 587-602.

Polatçı, S. & Cindiloğlu M. 2013. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,** 18(3): 299-318.

Rastogi, M., & Chaudhary, R. 2018. Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement. **Personnel Review,** 47(3): 651–674.

Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. & Wilson-Evered, E. 2008. Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. **The Authors Journal Compilation, Blackwell Publishing,** 17(3).

Roczniewska, M., & Bakker, A. B. 2016. Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. **The Journal Of Psychology,** 150(8): 1026-1045.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy Of Management Journal,** 37: 580–607.

Sekiguchi, T. 2004. Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. **Osaka Keidai Ronshu,** 54(6): 179-196.

Sevinç, E. 2013. Çoklu Regresyon Korelasyon Analizinde Varsayımdan Sapmalar Ve Çimento Sektörü Üzerine Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.

Shane, S. 2010. **Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life**. North Carolina: Oxford University Press.

Shelton, C. D., Mckenna, M.K. & Darling, J. R. 2003. Leading in the age of paradox: Optimizing behavioral style, job fit and cultural cohesion. **Leadership & Organization Development Journal,** 23(7): 372-379.

Shih, H. A. & Susanto, E. 2011. Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. **International Journal Of Conflict Management,** 22(2): 111-130.

Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. 2013. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. **International Journal Of Wellbeing,** 3(2): 126-146.

Tims, M., & Bakker, A. B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **Sa Journal Of Industrial Psychology,** 36(2): 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2012. Development and validition of job crafting scale. **Journal Of Vocational Behavior,** 80: 173-186.

Tims, M., Derks, D. & Bakker, A. B. 2016. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. **Journal Of Vocational Behavior,** 92: 44-53.

Topcu, M. K., Gursoy, A., & Gurson, P. 2015. The role of the servant leadership on the relation between ethical climate perception and innovative work. **European Research Studies,** 18(1): 67-80.

Turan, M. F. (2019). İş Şekillendirmenin İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tutumlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

Turan, M.F. & Özdemir, Y. (2019). İş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 11 (3), 1346-1357.

Uçanok, B. 2008. The Effects Of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulutaş, M. 2010. Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi Ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimani Çalisanlari Üzerine Bir Alan Arastirmasi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ungureanu, M., Pop, N., & Ungureanu, N. 2016. Innovation and technology transfer for business development. **Procedia Engimeering,** 149: 495-500.

Uysal, B. (2014). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Tasarımı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. **Yönetim Bilimleri Dergisi,** 16(32), 651-666.

Uzkurt, C. 2008. **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Yayınları.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. 2015. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. **Human Resource Management,** 56(1): 51– 67.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. 2015. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. **Human Resource Management,** 56(1): 51– 67

Villajos, A., García-Ael, C. & Topa, G. 2019. Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. **Social Sciences,** 8(1), 20.

Weiss, W. H. 1987. **Being Innovative Pays Off**. In A. D. Timpe (Ed.), Creativity: The Art And Science Of Business Management (Pp: 357-361). New York: Facts On File.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy Of Management Review,** 26: 179-201.

Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. 2013. **Job Crafting And Cultivating Positive Meaning And İdentity İn Work**. In A. B. Bakker (Eds.), Advances In Positive Organizational Psychology (Vol. 1, Pp. 281–302). London, Uk: Emerald.

Wu, C.H., Parker, S.K. & Jong, J.P.J. 2011. Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. **Journal Of Management,** 20(10): 1-24.

Yavuz, M. & Artan, İ. E. (2019). İş Zanaatkârlığı (Job Craftıng) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 20(1), 95-125.

Yuan, F. & Woodman, R. W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. **Academy Of Management Journal,** 53(2): 323-342.

Zeijen, M. E., Peeters, M. C., & Hakanen, J. J. 2018. Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies?. **Human Resource Management Journal,** 28(2): 357-373.

PRESENTEEISM (GÖRÜNÜŞTE VAR OLMA) VE İŞ YAŞAM DENGESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Burçak YALÇIN

Dokuz Eylül Üniversitesi,

burcakyalcn11@gmail.com

Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi,

olca.surgevil@deu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Görünüşte var olma (Presenteeism), İş Yaşam Dengesi, Sonuca Odaklanma, Sürece Odaklanma

AMAÇ

Bu araştırmada, presenteeism (görünüşte var olma veya sağlık açısından ihtiyaç duyulsa da devamsızlık yapmama) olgusunun iş yaşam dengesiyle ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bireylerin presenteeism yaşayıp yaşamadıkları, ne sıklıkla ve neden yaşadıkları üzerinde durularak, presenteeism ve iş yaşam dengesi ilişkisini açıklamak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmayla, literatürde oldukça az çalışmaya konu olan presenteeism olgusuna dikkat çekmek, çalışma yaşamındaki düzeyini tartışmak ve iş yaşam dengesiyle olan ilişkisinin aydınlatılmasına katkı sağlamak umulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Presenteeism, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulundukları ancak zihinsel olarak görevlere tam katılım sağlayamadıkları durumları özetlemek amacıyla kullanılmaktadır. Cooper'a göre (1996) presenteeism, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulundukları ancak hastalık gibi sebeplerle tam kapasite ile çalışamadıkları zamanlarda meydana gelmektedir (aktaran Murray ve Cooper, 2018: 6). Günümüzde ise presenteeism'in sadece fiziksel sağlık problemleri ile değil psikolojik sağlık problemleri ve genel iyilik hali (well-being) ile de araştırılması gerektiği görüşü yaygındır (Murray ve Cooper, 2018: 5).

---

* Bu bildiri çalışması Burçak Yalçın'ın "İş Yaşamında Var Olmama Durumu ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiş olup, yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenlerle bulguların paylaşılması amacıyla kongreye iletilmektedir.

Presenteeism'in sürece odaklanma ve sonuca odaklanma şeklinde iki alt boyutu olduğu iddia edilmektedir (Koopman vd., 2002). Nitekim bu çalışmada da iki boyutlu presenteeism yapısını temsil eden ve Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen, Stanford Presenteeism Ölçeği (SPS-6) kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) 6 madde ve 2 boyuttan (sürece odaklanma, sonuca odaklanma) oluşmaktadır. *Sonuca odaklanma* alt boyutuna göre, birey hasta olsa dahi görevlerini tamamlamaya isteklidir. Birey tarafından hastalığın görevlere ve performansa olumsuz etki yapmadığına inanılır. Birey gönüllü olarak hasta halde işe gelmeyi tercih eder. *Sürece odaklanma* boyutunda ise birey, hastalığın görevlere odaklanmada olumsuz etki yaptığını düşünür. Bu boyuta göre birey hasta halde işe gelmeye zorunlu hisseder diğer bir ifade ile gönülsüzdür. Toplam presenteeism puanı değerlendirildiğinde, yüksek presenteeism puanı, bireyin hastalığa rağmen görevlerine katılım sağlayabildiğini, düşük presenteeism puanı ise iş yerinde zihinsel olarak var olamayan çalışanın görevlerine katılım sağlamada zorluk çektiğini ifade etmektedir.

İş yaşam dengesi ise bireyin işiyle ilgili yerine getirmesi gereken yükümlülükleri ile özel yaşamına ilişkin rolleri arasındaki dengeyi açıklamaya yönelik kullanılan bir kavramdır (Gürbüz, Sığrı, 2017: 188). İş yaşam dengesindeki, denge kelimesi metaforik olarak bireyin, yaşam alanları arasında oluşturması gereken etkin dağılımı simgelemektedir.

Bu çalışmada iş yaşam dengesi; iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması şeklinde adlandırılan alt boyutlarla iş yaşam dengesini ölçen ve Çiğdem Apaydın (2011) tarafından geliştirilen iş yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) 20 madde ve 4 boyuttan (iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması) oluşmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarda yüksek puan, iş yaşam dengesin düzeyinin de yüksek olduğuna işaret etmektedir. Toplam ölçek puanının düşük olması ise dengenin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Presenteeism ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki hem Türkçe hem de yabancı yazında oldukça az çalışmaya konu olmuştur. Arslaner (2015) yaptığı çalışmada iş yaşam dengesizliği ile presenteeism arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Yıldırım vd. (2013: 128) tarafından presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ertürk vd. (2017: 201)

tarafından yapılan çalışmaya göre ise iş yaşam dengesinin iki alt boyutu olan iş aile çatışması ve aile iş çatışmasının, presenteeism'i anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Senden vd. (2016: 4) tarafından yapılan bir akademik araştırmada, iş aile çatışması presenteeism'in önemli bir göstergesi olarak bulunmuştur. Cullen ve McLaughlin (2006: 515) tarafından İrlanda'da otel yöneticileri üzerine yapılan çalışmada ise iş ve aile arasındaki çatışmanın presenteeism'i arttırdığı sonucuna varılmıştır. Simpson (1998: 37) tarafından kadın yöneticiler üzerine yapılan presenteeism araştırmasında, maskülen ve presenteeism kültürünün oluştuğu işletmelerde presenteeism yaşayan kadın yöneticilerin iş ve ev yaşamları arasında çatışma yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Martinez vd. (2018. 45) tarafından eş zamanlı olarak Portekiz ve Ekvador'da yapılan araştırmada, iş aile çatışması ve aile iş çatışması presenteeism ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Portekiz'de çalışan bireylerde ise aile iş çatışması ile presenteeism arasındaki ilişki daha güçlü bulunmuştur.

YÖNTEM

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın anket soruları Ankara'da bir kamu kuruluşunda çalışan 500 beyaz yaka personele gönderilmiştir. Anketler Google anket formu kullanılarak, kurumun insan kaynakları birimi aracılığıyla internet üzerinden dağıtılmıştır. Gönderilen anket formları yalnızca 274 katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Ankete katılım oranı %55'dir. Ankete katılım sağlayanların tamamı analize dâhil edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak altı bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde presenteeism'in varlığı ve nedenleri Lu vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılan soru grupları ile ölçülmüştür. Anket formunun dördüncü bölümünde Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen, Stanford Presenteeism Ölçeği yer almaktadır. Beşinci bölümünde katılımcılara, daha önce D'Abate ve Eddy (2007) tarafından yapılan çalışmada kullanılan, mesai saatleri içerisinde kişisel aktivitelerine zaman ayırma gerekliliklerine ilişkin tek soru sorulmuştur. Ardından kişisel aktivitelere ayrılan zamanın süresine

(0-1 saat, 1-5 saat, 5 saat ve üstü) ve bu sürenin ne için gerekli olduğuna ilişkin sorular sorulmuştur. Anket formunun altıncı ve son bölümünde Çiğdem Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş Yaşam Dengesi Ölçeği yer almaktadır.

Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Bu çalışmada Stanford Presenteeism ve iş yaşam dengesi ölçeklerinin geçerlik çalışmaları kapsamında açıklayıcı faktör analizi; güvenirlik çalışması kapsamında Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Standford Presenteeism Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,70 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,28 ile 0,59 aralığında) olduğu tespit edilmiş olup faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde Stanford Presenteeism ölçeğinin 6 madde ve 2 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

İş yaşam dengesi ölçeğinin, Cronbach Alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,28 ile 0,71 aralığında) olduğu tespit edilmiş olup faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde iş yaşam dengesi ölçeğinin 20 madde ve 4 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgileri, "kişisel aktivitelerine mesai saatleri içinde zaman ayırma gerekliliğine ilişkin evet hayır cevapları" ve "kişisel aktivitelere ayrılan zamanın süresine" ilişkin sorular frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma katsayıları ile sunulmuştur. Ardından katılımcıların "kendilerini iyi hissetmedikleri halde işe gitme nedenlerine" yönelik soruların puanları ortalama ve standart sapma katsayılarıyla beraber gösterilmiştir. Ölçek puanlarının cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, unvan ve pozisyondaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasında ise ANOVA testinden yararlanılmıştır. Son olarak presenteeism ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyon testi; presenteeismin, iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi ve iş yaşam dengesinin presenteeism üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 $p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

BULGULAR VE SONUÇ

Çalışmanın bulguları aşağıda başlıklar altında sunulmaktadır:

Presenteeism'in Varlığına İlişkin Sorulara Yönelik Bulgular: Katılımcıların presenteeism yaşayıp yaşamadıklarını ölçmek adına, katılımcılara son 6 ayda fiziksel sağlık sorunlarına rağmen işe gidip gitmedikleri sorulmuştur. Son 6 ayda baş ağrısı, sırt ağrısı gibi fiziksel semptomları olsa da kendini işe gitmeye zorlama durumuna ilişkin puan ortalaması (3,74±1,28)
ile "sık/yüksek" düzeyde tespit edilmiştir. Ardından katılımcılara, son 6 ayda fiziksel sağlık problemlerini de içine kapsayacak şekilde hasta hissetmelerine rağmen kendini işe gitmeye zorlama durumları sorulmuştur. Son 6 ayda hasta hissetmeye rağmen işe gitmeye zorlama durumuna ilişkin puan ortalaması (3,85±1,22) ile "sık/yüksek" düzeyde tespit edilmiştir.

Presenteeism'in Nedenlerine İlişkin Sorulara Yönelik Bulgular: Katılımcılara, hasta halde neden işe gitmeye devam ettikleri sorulmuş ve çıkan sonuçlar daha Lu vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada sınıflandırıldığı şekliyle yorumlanmıştır. Buna göre katılımcıların en çok, "Müşterilerime sadık olmam gerektiğine inanırım", "Ekibimin iş programına uyum sağlamamam gerektiğine inanırım", "İşe gitmeye gücüm ve azmim olması gerektiğine inanırım", "Kariyerime sadık kalmam gerektiğine inanırım" maddelerinde yer alan sebeplerle hasta halde işe gelmeye devam ettikleri bulunmuştur. Diğer bir ifade ile katılımcıların daha çok "gönüllü presenteeism" yaşadığı gözlemlenmiştir. Bu gözlem Lu vd. (2013) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 2: Presenteeism'in Nedenleri

Hasta Halde İşe Gitme Nedenleri	$\bar{X}$	SS
1. İşimi kaybetmekten korkarım.	2,67	1,37
2. Maddi sıkıntı çekmekten korkarım.	3,18	1,32
3. Yöneticimin, benim hakkımda kötü düşünmesinden çekinirim.	3,14	1,35
4. İş arkadaşlarıma yük olmaktan korkarım.	3,57	1,34
5. İş arkadaşlarımın hakkımda kötü düşünmesinden korkarım.	3,24	1,37
6. İşe gitmeye gücüm, azmim olması gerektiğine inanırım.	4,09	0,95
7. Müşterilerime sadık olmam gerektiğine inanırım.	4,26	0,93
8. Ekibin iş programına uyum sağlamam gerektiğine inanırım.	4,38	0,86
9. Kariyerime sadık kalmam gerektiğine inanırım.	4,04	1,10
10. Diğer	2,88	1,34

Mesai Saatlerinde Kişisel Aktivitelere Olan Katılıma Yönelik Bulgular: Presenteeism'in sadece sağlık problemleri nedeniyle yaşanmadığı birçok farklı nedenle de bireylerin, iş yerinde presenteeism yaşayıp yaşamadıkları sorgulanmak istenmiştir. Bu nedenle katılımcılara mesai saatleri içerisinde kişisel aktivitelere olan katılımlarının süresi ve nedenleri sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların %42,4'ünün mesai saatlerinde kişisel aktivitelerle ilgilendiği belirlenmiştir. Bu çalışanların %20,3'ü haftada 1 saat ve daha az, %20,3'ü haftada 1-5 saat, %4,1'i haftada 5 saatten fazla mesai saatlerinde kişisel aktivitelerle ilgilenmektedir. Sorulan açık uçlu sorudan elde edilen yanıtlara göre, çalışanların en çok özel yaşamlarında yetiştiremedikleri işler (fatura ödemek, çocukların okuluyla görüşmek vb.) nedeniyle görevlerine katılım sağlayamadıkları gözlemlenmiştir.

D'Abate ve Eddy (2007) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların aile ve özel yaşamlarından gelen sorumluluklarının mesai saatlerine taştığı ve hastalık dışında presenteeism yarattığı gözlemlenmiştir. Çalışmada ek olarak bu zihinsel devamsızlık sürelerinin maliyetleri de hesaplanmıştır. Gelecek çalışmalarda bu tip presenteeism'in maliyeti araştırılabilir.

Presenteeism ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Korelasyon Analizi: Presenteeism'in sonuca odaklanma alt boyut puanları ile iş yaşam uyumu ($r=0,19$; $p<0,05$), yaşamın işten ibaret olması ($r=0,20$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuca odaklanma düzeyi yüksek olan katılımcıların iş yaşam uyumu ve yaşamın işten ibaret olma düzeyleri de yüksektir. Presenteeism'in sürece odaklanma alt boyut puanları ile iş yaşam uyumu ($r=-0,34$; $p<0,05$), kendine zaman ayırma ($r=-0,43$; $p<0,05$) ve iş yaşam dengesi ($r=-0,43$; $p<0,05$) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Presenteeism'in sürece odaklanma alt boyut puanları ile yaşamı ihmal etme ($r=0,36$; $p<0,05$) ve yaşamın işten ibaret olması ($r=0,18$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sürece odaklanma düzeyi yüksek olan katılımcıların iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma ve iş yaşam dengesi düzeyi düşük; yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olma düzeylerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Presenteeism puanları ile iş yaşam uyumu ($r=0,40$; $p<0,05$), kendine zaman ayırma ($r=0,40$; $p<0,05$) ve iş yaşam dengesi ($r=0,33$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Presenteeism puanları ile yaşamı ihmal etme ($r=-0,20$; $p<0,05$) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Presenteeism düzeyi yüksek olan katılımcıların iş yaşam

uyumu, kendine zaman ayırma ve iş yaşam dengesi yüksek; yaşamı ihmal etme düzeyi düşük olarak bulgulanmıştır.

Tablo 3: Presenteeism ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

Değişkenler	2	3	4	5	6	7	8
1-Sonuca Odaklanma	0,14*	0,63**	0,19**	0,11	0,09	0,20**	-0,01
2-Sürece Odaklanma		-0,69**	-0,34**	0,36**	-0,43**	0,18**	-0,43**
3-PRESENTEEISM		1	0,40**	-0,20**	0,40**	0,00	0,33**
4-İş Yaşam Uyumu			1	-0,46**	0,52**	-0,33**	0,76**
5-Yaşamı İhmal Etme				1	-0,50**	0,48**	-0,81**
6-Kendine Zaman Ayırma					1	-0,29**	0,76**
7-Yaşamın İşten İbaret Olması						1	-0,70**
8-İŞ YAŞAM DENGESİ							1

Presenteeism ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi: Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, sürece odaklanmanın iş yaşam dengesi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=-0,44; t=-7,88; p<0,05); sonuca odaklanmanın iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Buna göre hasta halde görevlere katılım sağlamada zorlanmaya rağmen işe gelmeye devam etmenin iş yaşam dengesini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca presenteeism'in, iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,33; t=5,72; p<0,05) tespit edilmiştir. Buna göre presenteeism puanının artmasının, iş yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 4: Presenteeism'in İş Yaşam Dengesi Üzerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	SH_B	β	t	p
Sabit	2,503	0,171		14,638	0,000
Presenteeism	0,300	0,052	0,329	5,724	**0,000**
R=0,329 R^2=0,109 ΔR^2=0,105					
$F_{(1;269)}$=32,761 p=0,000					

Bağımlı Değişken: İş Yaşam Dengesi

Bir diğer boyut olan sonuca odaklanmanın, iş yaşam uyumu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,24; t=4,25; p<0,05); sürece odaklanmanın ise iş yaşam uyumu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=-0,37; t=-6,62; p<0,05) tespit edilmiştir. Sonuca odaklanan yani hasta halde işe gelmeye rağmen görevlere katılım sağlamada istekli olmanın, iş yaşam uyumunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Hasta halde işe gelerek görevlere katılım sağlamada zorluk yaşamanın ise iş yaşam uyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Sürece odaklanmanın yaşamı ihmal etme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,35; t=6,08; p<0,05); sonuca odaklanmanın yaşamı ihmal etme üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Sürece odaklanan katılımcıların, yaşamı ihmal etme düzeylerinin artış gösterdiği bulgulanmıştır.

Sonuca odaklanmanın kendine zaman ayırma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,15; t=2,70; p<0,05); sürece odaklanmanın ise kendine zaman ayırma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=-0,45; t=-8,14; p<0,05) tespit edilmiştir. Hastalığa rağmen görevleri tamamlamada istekli olan çalışanların, kendine zaman ayırma düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Hasta halde işe gelerek görevlere katılmada zorluk yaşayan çalışanların ise kendine zaman ayırma düzeylerinin düştüğü bulgulanmıştır.

Sonuca odaklanma (β=0,18; t=2,97; p<0,05) ve sürece odaklanma (β=0,16; t=2,66; p<0,05) değişkenlerinin her ikisinin de yaşamın işten ibaret olması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hasta halde işe gelme motivasyonunun yüksek ya da düşük olmasının, yaşamın işten ibaret olma düzeyini arttırdığı görülmektedir.

Tablo 5: Presenteeism Alt Boyutlarının İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	SH_B	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	4,125	0,145		28,374	0,000		
Sonuca Odaklanma	0,029	0,034	0,047	0,843	0,400	0,981	1,020
Sürece Odaklanma	-0,253	0,032	-0,438	-7,875	**0,000**	0,981	1,020
R=0,434 R^2=0,188 ΔR^2=0,182							
$F_{(2;268)}$=31,039 p=0,000 Durbin Watson: 2,061							

Bağımlı Değişken: İş Yaşam Dengesi

İş Yaşam Dengesi ve Presenteeism Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi: Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-İş yaşam uyumu (β=0,30; t=4,34; p<0,05), yaşamı ihmal etme (β=0,18; t=2,43; p<0,05) ve yaşamın işten ibaret olması (β=0,24; t=3,64; p<0,05) boyutlarının sonuca odaklanma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; kendine zaman ayırmanın sonuca odaklanma üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile iş yaşam

uyumu, yaşamın işten ibaret olması ve yaşamı ihmal etme düzeylerinin artmasının, hasta halde işe gelmede isteklilik üzerinde pozitif etki yaptığı gözlemlenmiştir. Kendine zaman ayırma düzeyinin artmasının ise hasta halde işe gitmeye istekli olmayı düşürdüğü gözlemlenmiştir.

-Yaşamı ihmal etme değişkeninin, sürece odaklanma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,17; t=2,39; p<0,05); kendine zaman ayırma değişkeninin sürece odaklanma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=-0,29; t=-4,25; p<0,05); iş yaşam uyumu ve yaşamın işten ibaret olması değişkenlerinin sürece odaklanma üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Yaşamı ihmal etme düzeyi arttıkça, hasta halde işe gelmede zorlanma düzeyinin arttığı görülmektedir. Kendine zaman ayırma düzeyinin artmasının ise hasta halde işe gelmede zorlanma düzeyini düşürdüğü görülmektedir.

-İş yaşam uyumu (β=0,32; t=4,86; p<0,05), kendine zaman ayırma (β=0,29; t=4,40; p<0,05) ve yaşamın işten ibaret olması (β=0,19; t=3,14; p<0,05) değişkenlerinin presenteeism üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; yaşamı ihmal etme değişkeninin ise presenteeism üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle iş yaşam uyumu, kendime zaman ayırma düzeyi ve yaşamın işten ibaret olması düzeyi arttıkça presenteeism puanın arttığı görülmektedir.

Tablo 6: İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Presenteeism Üzerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	SH_B	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	1,135	0,325		3,486	0,001		
İş Yaşam Uyumu	0,270	0,056	0,317	4,864	**0,000**	0,666	1,501
Yaşamı İhmal Etme	0,000	0,057	0,000	-0,003	0,998	0,597	1,676
Kendine Zaman Ayırma	0,241	0,055	0,292	4,399	**0,000**	0,644	1,553
Yaşamın İşten İbaret Olması	0,159	0,051	0,193	3,141	**0,002**	0,752	1,329
R=0,496 R^2=0,246 ΔR^2=0,234							
$F_{(4;266)}$=21,645 p=0,000 Durbin Watson: 0,525							

Bağımlı Değişken: Presenteeism

-İş yaşam dengesinin presenteeism üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β=0,33; t=5,72; p<0,05) tespit edilmiştir. İş yaşam dengesi düzeyi arttıkça presenteeism puanının da arttığı bulgulanmıştır.

Tablo 7: İş Yaşam Dengesinin Presenteeism Üzerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	SH_B	Β	t	p
Sabit	1,931	0,222		8,698	0,000
İŞ YAŞAM DENGESİ	0,361	0,063	0,329	5,724	**0,000**
R=0,329 R^2=0,109 ΔR^2=0,105					
$F_{(1;269)}$=32,761 p=0,000					

Bağımlı Değişken: Presenteeism

SONUÇ

Toplam presenteeism puanı, bireylerin hasta halde işe gelmeye ve görevlere katılmaya istekli olma durumlarını ifade etmektedir. Bu durum son zamanlarda tartışılan iyi ve kötü presenteeism (good and bad presenteeism) ayrımını doğurmaktadır (Johns, 2016; Miraglia, 2016; Aronsson ve Gustafsson, 2005). Öte yandan toplam puanın düşmesi ise hasta bireyin işe gelerek görevlerine katılım sağlamada zorluk çektiğini ifade etmektedir. Bu durumda presenteeism'in yarattığı olumsuz koşullar daha sık görülebilir. Presenteeism'in sürece odaklanma alt boyutu, hasta halde işe gelmede zorluk çeken ve presenteeism'in olumsuz etkilerini daha sık hissetme durumunu açıklamaktadır. Sonuca odaklanma alt boyutu ise hasta halde işe gelmeye ve görevlere katılım sağlamaya istekli olma halini açıklamaktadır. Ancak yine de bireyin hasta halde görevlerine tam katılım sağlayıp sağlayamadığı tam olarak bilinmemekte ve gelecekte daha detaylı ölçümlere ihtiyaç duymaktadır.

Yukarıda verilenler ışığında gerçekleştirilen analizde, presenteeism'in iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Presenteeism puanı arttıkça, bireyin iş yaşam dengesi bu artıştan olumlu yönde etkilenmektedir. Çünkü kimi birey için hastalığa rağmen işe gelerek zorlukların üstesinden gelmek, iş ve özel yaşam dengesini tatmin edici düzeyde kurabilmek anlamı taşıyabilir. Ayrıca iş yaşam dengesi düzeyi arttıkça, presenteeism puanının da arttığı gözlemlenmiştir. Öte yandan dengenin sağlanmaması presenteeism puanlarını düşürerek, bireyin hasta halde işe gelmede isteksiz olmasına yani zorunlu olarak presenteeism yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sonuç Arslaner (2015) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Ertürk vd. (2017: 201) tarafından yapılan çalışmada da iş yaşam dengesinin iki alt boyutu

olan iş aile çatışması ve aile iş çatışmasının, presenteeism'i anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Yıldırım vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise iki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.. Cullen ve McLaughlin (2006: 515) tarafından İrlanda'da otel yöneticileri ile odak grup görüşmelerinde ise iş ve aile arasındaki çatışmanın, presenteeism'in yarattığı olumsuz durumları arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlardan farklılık göstermektedir. Odak grup görüşmelerinde presenteeism'in yarattığı olumsuzluklara yoğunlaşılmıştır. SPS-6 'ya göre ise presenteeism puanın artması, hasta halde işe gelmede, birey için olumlu algının oluştuğunu göstermektedir. Çalışanın hasta halde işe gelmeye istekli olduğu durumlarda, hastalık diğer kişileri olumsuz etkilemiyorsa hasta halde işe gelme davranışının bireye bırakılması ve olumsuz olarak değerlendirilmemesi uygun olabilir. Bu olumlayıcı yaklaşım son dönemde literatürde Aaron Antonovsky (1996) tarafından geliştirilen "salutogenesis model" ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Salutogenesis model, hastalığı kötü etkileyen faktörlere odaklanmaktansa, insan sağlığına iyi gelen faktörlere odaklanan bir modeldir.

KAYNAKÇA

Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aronsson, G. ve Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, And an Outline of a Model for Research. *Journal of occupational and environmental medicine*. 47(9):958-966.

Arslaner, E. (2015). *Otel İşletmelerinde Presenteeism Sorunu: Algılanan Örgütsel Destek ve İş-Aile Çatışması Açısından Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Antonovsky, A. (1996). The Salutogenic Model As A Theory To Guide Health Promotion. Health Promotion İnternational. 11(1).11-18.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: PEGEM Yayınları.

Caverley, N., Cunningham, J. B. ve MacGregor, J. N. (2007). Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in A Public Service Organization. *Journal of Management Studies*. 44(2):304-319.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. 53(6):747-770.

Cooper, C. ve Dewe, P. (2008). Well-Being—Absenteeism, Presenteeism, Costs and Challenges. *Occupational Medicine*. 58(8), 522-524.

Cooper, C. ve Lu, L. (2016). Presenteeism as A Global Phenomenon: Unraveling The Psychosocial Mechanisms from The Perspective of Social Cognitive Theory. *Cross Cultural ve Strategic Management*. 23(2):216-231.

Cullen, J. ve McLaughlin, A. (2006). What Drives The Persistence Of Presenteeism As A Managerial Value In Hotels?: Observations Noted During An Irish Work-Life Balance Research Project. *International Journal of Hospitality Management*. 25(3):510-516.

D'Abate, C. P. ve Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business On the Job: Extending The Presenteeism Construct. *Human Resource Development Quarterly*. 18(3):361-383.

Ertürk, E., Erdirençelebi, M. ve Gökce, Ş. (2017). Çalışanların Yaşadığı Presenteeism Ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. (ICOMEP 2017 Özel Sayısı), 193-203.

Guest, D. E. (2002). Perspectives On the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*. 41(2):255-279.

Gürbüz, S. , (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

Gürbüz, S. ,(2017). Örgütsel Davranış. *Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalizasyon ve İş Dizaynı Uygulamaları* (ss.176-203). Ed. Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz. İstanbul: Beta Yayınları

Johns, G. (2010). Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 31(4):519-542.

Karanika-Murray, M. ve Cooper, C.L. (2018). Presenteeism: An Introduction to a Prevailing Global Phenomenon. Presenteeism at Work (ss.1-59). Editörler Carry L. Cooper ve Luo Lu. Cambridge: Cambridge University Press.

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. ve Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 44(1):14-20.

Lu, L., Lin, H. Y. ve Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of the Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*. 18(4):406-416.

Martinez, L.F., Ferreira, A.I.ve Nunes, T.A.M (2018). Presenteeism and Work Family/ Family Work Conflict: A Cross Cultural Approach with Two Latin Countries. *Presenteeism at Work* (ss.1-65). Editörler Carry L. Cooper ve Luo Lu. Cambridge: Cambridge University Press.

Miraglia, M. ve Johns, G. (2016). Going to Work Ill: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and A Dual-Path Model. *Journal of Occupational Health Psychology*. 21(3):261.

Miraglia, M. ve Johns, G. (2018). Presenteeism and Well-Being at Work. *Presenteeism at Work* (ss.1-83). Editörler Carry L. Cooper ve Luo Lu. Cambridge: Cambridge University Press.

Sendén, M. G., Schenck-Gustafsson, K. ve Fridner, A. (2016). Gender Differences in Reasons for Sickness Presenteeism-A Study Among Gps in A Swedish Health Care Organization. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*. (2016):28-50.

Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as A Career Barrier and The Impact On the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management*. (*9)*:37-50.

Turpin, R. S., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., Collins, J. J., Berger, M. L., Billotti, G. M. ve Nicholson, S. (2004). Reliability and validity of the Stanford Presenteeism Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 46(11): 1123-1133.

Yıldırım, M. H., Saygın, M. ve Yıldırım, S. (2013). A Research About Employees'work-Life Balance and Presenteeism Tendency. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 5(2):119-129.

İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİNİN YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞ VE AİLE TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Doç.Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Doç.Dr. Tahsin AKÇAKANAT

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finansal Yönetim Bölümü

GİRİŞ

Günümüzün ekonomik koşullarından ve işgücünde yaşanan demografik değişimden kaynaklı olarak, iş yaşamında olan bireyler aynı anda farklı roller üstlenmek zorunda kalabilmektedir. Üstlenilen rollerin yüklemiş olduğu sorumlulukların ve görevlerin aynı anda uyumlu ve dengeli bir biçimde yerine getirilmesinin mümkün olamadığı durumlarda, çalışanların yaşamlarında çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmaların en ön sırasında iş-aile çatışması gelmektedir (Yüksel, 2005). Nitekim iş-aile çatışmasının sebepleri ve sonuçları üzerinde birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, çok sayıda rolü üstlenen bireyler açısından bu rollerin sorumluluklarının her zaman çatışmayı ortaya çıkarmayacağı, rolleri yerine getirirken edinilen deneyimlerin çalışanlar için fayda sağlayan kaynaklar üretebileceği de öne sürülmektedir (Sieber, 1974; Marks, 1977).

Bunun bir yansıması olarak, özellikle uluslararası örgütsel davranış yazınında son yıllarda örgüt ve birey yaşamında iş-aile zenginleşmesinin sebeplerini ve sonuçlarını belirlemek amacıyla çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu kavram, yerli araştırmacıların ilgisini son birkaç yılda çekmeye başlamıştır.

Bu bağlamda, bu araştırma ile iş-aile zenginleşmesi yazınına katkı sağlamanın yanı sıra, iş-aile zenginleşmesinin iş, aile ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulmasına da

odaklanılmıştır. Çalışmada ayrıca, iş-aile zenginleşmesi yaşam tatmini ilişkisinde etkisi olduğu değerlendirilen iş tatmininin ve aile tatmininin rolünün de belirlenmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş-Aile Zenginleşmesi

Çalışanların iş veya aile yaşantısındaki üstlendiği rolleri yerine getirirken edindikleri deneyimlerin birbirini olumlu etkilemesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanan (Greenhaus ve Powell, 2006) iş-aile zenginleşmesi, aileden işe zenginleşme ve işten aileye zenginleşme olmak üzere iki yönlü bir yapıya sahiptir. Bu kavram, iş ve aileye ilişkin rollerin yine iş ve aile yaşantısına yaptığı olumlu katkılar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Sieber (1974), bireylerin yaşamlarında üstlendikleri rollerin gereğini yerine getirirken çeşitli tecrübeler elde ettiklerini belirterek, Rol Birikim Teorisi bağlamında rollerin çeşitliliğinin bireylerin tecrübelerinin çoğalmasına ve çeşitlenmesine neden olacağını ifade etmiştir. Rollerin her birinden kazanımların, çatışmaların çözümlenmesinde ve diğer roller üzerinde olumlu etkilere neden olacağı iddia edilmiştir.

Bireylerin iş veya ailede üstlendiği rolleri yerine getirirken edindiği beceri, sosyal ve psikolojik sermaye, psikolojik destek ve kullandığı yöntemler gibi kaynaklar, iş ve aile yaşamının kalitesini artırabilmekte ve işte edindiği bu kaynakları ailede, ailede edindiklerini ise işte kullanabilmektedir (Carlson ve diğerleri, 2006). Bu kaynakları kullanabilmesi ve roller arası aktarabilmesi, işten aileye ve aileden işe zenginleşme yaşaması olarak ifade edilerek, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık yaşamalarına, iyi oluşlarına, psikolojik sermayelerine, yenilikçi iş davranışlarına pozitif etki yapmakta, tükenmişlik ve depresyon seviyelerini ise azaltıcı bir etkide bulunmaktadır (Mishra ve diğerleri, 2019).

İş Tatmini

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gelir sağlayacakları işe ihtiyaçları bulunmaktadır. Yapılan işten memnun olunması çalışan ve örgüt için oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütsel davranış alanında birçok çalışmaya konu olmuştur. Çalışanların yaptıkları işten mutluluk duyması (Hackman ve Oldham, 1975) olarak tanımlanan iş tatmini, işten duyulan hoşnutluk düzeyi (Spector, 1996), işle ilgili bireyin yaptığı değerlendirme sonucu oluşan olumlu ruhsal durum (Locke, 1976), işyerinde yaşadıklarına karşı gösterdiği tepki (Mowday ve diğerleri,

1979) olarak da ifade edilmiştir. İş tatminini; yaş, cinsiyet, kıdem, kişilik ve zekâ gibi bireysel faktörler; yönetim tarzı, işin niteliği, çalışma şartları, iş arkadaşları gibi örgütsel faktörler etkileyebilmektedir (Eren, 2007).

Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireyin yaşamını kapsayan tüm alanlardan duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Yaşam tatmini; kişinin yaşamıyla ilgili aile, sosyal çevre gibi içinde bulunulan alanlar hakkındaki bilişsel ve öznel bir değerlendirmesidir (Diener, 1984). Bireyin yaşamlarıyla ilgili kendi belirledikleri standartları vardır (EmenikeKalu & Obasi, 2016). Bireyin, algılanan mevcut standartlar ile belirlenen standartlar arasında karşılaştırma yapması neticesinde, olumlu değerlendirmelerde bulunması (Özer ve Karabulut, 2003) yaşam tatmini olarak değerlendirilmektedir. Yaşam tatmini; iş, evlilik, olumlu deneyimlerle ve ruh haliyle karşılaşma gibi içsel ve dışsal faktörlerden etlenmektedir (Diener, 2000).

Aile Tatmini

Aile tatmini; aile fertlerinin birbirlerine karşı görevlerini yerine getirme düzeyinden (Amah, 2019), aile yaşamına ve aile içerisindeki ilişkilerinin kalitesine ilişkin hislerinden ve algılarından duydukları memnuniyet ve mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Burns ve Pearson, 2011). Daha genel bir ifadeyle, bireyin aile yaşamından duyduğu memnuniyet, aile tatmini olarak belirtilmektedir (Wayne ve diğerleri, 2007). Bununla birlikte; aile tatmini öznel ve değişken bir durum olup, aile bireylerinin içinde bulunduğu toplumun/grubun normlarından, aile üyelerinin bireysel özelliklerinden ve çevrelerinden, ailenin içerisinde bulunduğu koşullardan etkilenmektedir (Sharaievskaa ve Stodolskab, 2017).

Değişkenler Arası İlişkiler

İş-aile zenginleşmesinin bireyin iş ve özel yaşamı üzerindeki etkisi son yıllarda araştırma konusu olmaya başlamıştır. İş-aile zenginleşmesi sürecinde çeşitli kaynaklar elde edilmekte ve bu kaynakların performans başta olmak üzere iş çıktıları ve aileye ilişkin değişkenlerle pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Rol Birikimi ve Kaynakların Korunması Teorileri (Hobfoll, 1989; Sieber, 1974) birlikte değerlendirildiğinde, çalışanlar rollerini yerine getirirken edindikleri kaynakları korumaya ve genişletmeye çalışmaktadırlar. Birden fazla role sahip olmaları, sahip oldukları kaynakları geliştirerek stres gibi olumsuzluklarla başa çıkmalarını kolaylaştıracak, dolayısıyla işten,

yaşamdan daha fazla tatmin duymalarına neden olacaktır (Rhee ve Zheng, 2019). Bu nedenle, iş-aile zenginleşmesi arttıkça, bireysel iş ve yaşam tatmini de artacaktır. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, iş-aile zenginleşmesinin, iş tatminini (McNall ve diğerleri, 2009; Adriel, 2013; Tang ve diğerleri, 2014; Chhetri, 2019) ve yaşam tatminini (Michel ve Clark, 2009; Rashid ve diğerleri, 2011; Rhee ve Zheng, 2019) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bunların yanı sıra, iş-aile zenginleşmesinin işle, sağlıkla ve aileyle ilgili sonuçlarının incelendiği araştırmalar değerlendirildiğinde, aileyle ilgili sonuçlarla güçlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir (McNall ve diğerleri, 2010). Bu ilişki, Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırılmaktadır. Teoriye göre, örgütlerinin, iş ve aileye ilişkin rollerin yerine getirilmesine yardımcı olduğunu algılayan çalışanların, işleri ve aileleri hakkında daha olumlu duygular besleyerek karşılık verme yükümlülüğü hissedecekleri ifade edilmiştir. Bu etkileşim iş, aile ve yaşam tatmini şeklinde sonuçları ortaya çıkaracaktır (Wayne ve diğerleri, 2006; Bhargava ve Baral, 2009; Niclin ve McNall, 2013; Adriel, 2013; Kacmar ve diğerleri, 2014). Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_1: İş-aile zenginleşmesi, yaşam tatminini pozitif etkilemektedir.

H_2: İş-aile zenginleşmesi, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

H_3: İş-aile zenginleşmesi, aile tatminini pozitif etkilemektedir.

İş tatmini ve yaşam tatmini arasında da pozitif ilişki bulunduğuna ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu ilişkiyi açıklamak üzere Yayılma (Spillover) Modeli kullanılmaktadır. Modele göre çalışanların işinde veya yaşamında deneyimlediği tatmin veya tatminsizlik algısının diğer alana yayıldığı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini yaşam tatmini, yaşam tatmini iş tatminini pozitif olarak etkileyebilmektedir (Köksal, 2014). Nitekim, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere çok farklı örneklemlerle yapılan araştırma sonuçlarında da iş tatminin yaşam tatminini artırdığı tespit edilmiştir (Judge ve Watanabe, 1993; Chiron ve diğerleri, 2010; Özyer ve diğerleri, 2015; Wang ve Peng, 2017; Stee ve diğerleri, 2019). Yaşam tatmini, iş tatmininin yanı sıra aile tatmininden de etkilenmektedir. Çalışanların işlerinin gereklerinin zamanla aile yaşamına müdahale ederek aile tatminlerini düşüreceği, aile tatminlerinin düşüklüğünün ise yaşam tatminini negatif etkileyeceği belirtilmiştir (Near ve diğerleri,1984; Schnettler ve diğerleri, 2018; Gahlawat ve diğerleri, 2019). Bir başka ifadeyle, aile tatmininin herhangi bir nedenle düşmesi veya yükselmesi, yaşam tatmininde de aynı yönlü bir değişikliğe

neden olacaktır. Benzer şekilde aile gereklerinin işi etkilemesi, iş tatmininde ve yaşam tatmininde düşüklüğe yol açmaktadır (Rupert ve diğerleri, 2012). Değişkenler arasındaki ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde, nedensel adımlar yaklaşımından yola çıkarak, iş-aile zenginleşmesinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, iş tatmini ve aile tatmini aracılığıyla gerçekleşeceği öngörülmektedir. Bu kapsamda şu hipotezler geliştirilmiştir.

H_4: İş tatmini, yaşam tatminini pozitif etkilemektedir.

H_5: Aile tatmini, yaşam tatminini pozitif etkilemektedir.

H_6: İş-aile zenginleşmesinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş ve aile tatminin aracılık rolü bulunmaktadır.

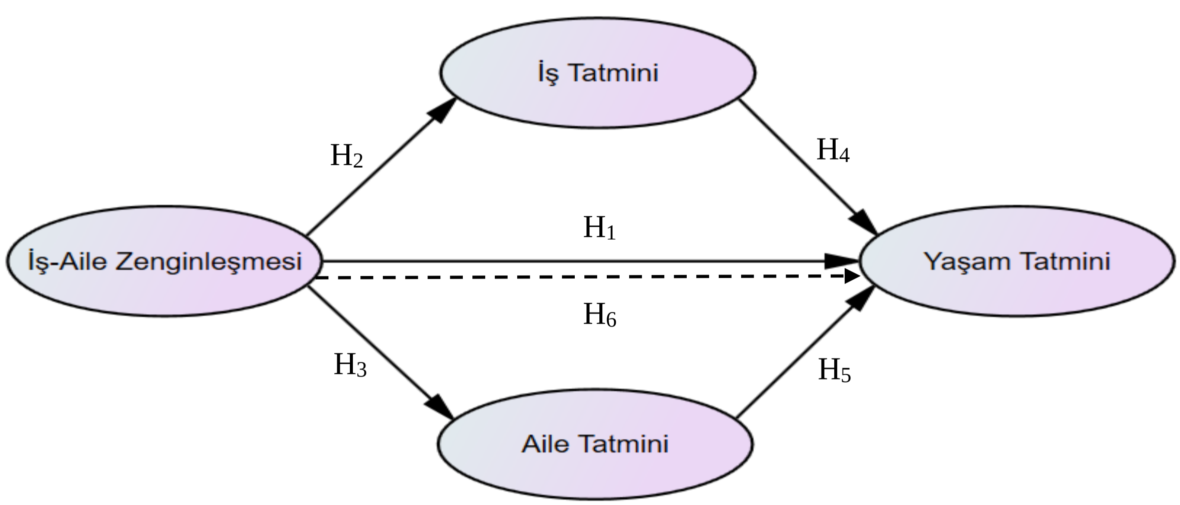
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu ana başlık altında çalışmanın amacı ve modeli, çalışmada ele alınan örneklem kitlesi ve ölçüm araçları hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada hedeflenen temel amaç, avukatların iş-aile zenginleşmesi seviyelerinin yaşam tatminleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı ve bu ilişkide iş ve aile tatmin seviyelerinin nasıl bir rol üstlendiğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmada örneklem olarak avukatlar seçilmiştir. Diğer pek çok meslek grubunda olduğu gibi avukatlık mesleğinde de yorucu ve uzun iş saatleri mesleki yaşamın bir gereği olarak görülmektedir. Bu kapsamda, avukatların iş-aile zenginleşmesi seviyelerinin ortaya koyulması ve bunun yaşam, iş ve aile tatminleri üzerinde nasıl etkiler yaratacağı konusu örneklem seçiminde etkili olmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi ile araştırmacıların yakın çevresinde bulunan avukatlara elektronik hale getirilmiş anket formu bir link aracılığıyla gönderilmiş ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca bu kişilerden çevrelerinde bulunan diğer meslektaşları ile anket linkini paylaşmaları istenmiştir. Oluşturulan anket formunu katılımcıların 10 Ocak – 17 Ocak 2020 tarihleri arasında doldurmasına müsaade edilmiş ve daha sonra anket çalışması sonlandırılmıştır. Bu süre içerisinde 178 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Çalışmanın örneklem kitlesini oluşturan avukatlara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet	**n**	**%**
Erkek	113	63.4
Kadın	65	36.6
Medeni Durum		
Evli	149	84.1
Bekâr	29	15.9
Mezuniyet Derecesi		
Lisans	166	93.2
Yüksek Lisans	12	6.8

Tablo 1'de görülebileceği gibi, çalışmaya katılan avukatların %63.4'ü erkek ve %84.1'i evlidir. Mezuniyet seviyeleri açısından bakıldığında katılımcıların %93.2'sinin lisans, %6.8'inin yüksek lisans mezuniyetine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 41.5±8.62 olarak tespit edilmiştir. Mesleki kıdem seviyeleri incelendiğinde ise ortalama kıdem seviyeleri 17.2±5.43 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma desenlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

İş-Aile Zenginleşmesi Ölçeği: Bu çalışmada, çalışanların iş-aile zenginleşmesi düzeyleri Kacmar ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile değerlendirilmiştir. İş-Aile Zenginleşmesi ve Aile-İş Zenginleşmesi şeklinde 2 alt boyuttan oluşan ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçek 5'li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akçakanat ve Uzunbacak (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, çalışanların iş-aile ya da aile-iş zenginleşme seviyelerinin arttığını göstermektedir.

Yaşam Tatmini Ölçeği: Katılımcıların yaşam tatminlerini ölçmek maksadıyla Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Köker (1991) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, yaşam tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Katılımcıların iş tatmini Hackman ve Oldham (1985)'ın geliştirdiği 5 maddeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve Şeşen (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde derecelendirilmiştir. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, iş tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir.

Aile Tatmini Ölçeği: Çalışmada aile tatminini ölçmek üzere Ji ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen Aile Yaşam Tatmini İndeksi kullanılmıştır. Ölçek, genel olarak aile yaşamından duyulan memnuniyeti ölçmek üzere geliştirilmiş 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Coşkuner (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li Likert (1-Hiç Memnun Değilim ve 5-Çok Memnunum) olacak şekilde derecelendirilmiştir. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, aile tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini sınamak maksadıyla, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
İş –Aile Zenginleşmesi (1. Düzey)	3,181	.97	.97	.96	.95	.95	.111
İş –Aile Zenginleşmesi (2. Düzey)	2,747	.99	.98	.98	.97	.96	.076
Yaşam Tatmini	1,089	.99	.99	.99	.99	.99	.022
İş Tatmini	1,292	.99	.99	.99	.98	.99	.041
Aile Tatmini	1,191	.99	.99	.99	.99	.99	.033
Kabul Edilebilir Uyum*	≤5	>0.90	>0.90	>0.90	>0.85	>0.80	<0.08
İyi Uyum*	≤3	>0.97	>0.95	>0.97	>0.90	>0.85	<0.05

*Joreskog ve Sorbom, (1993); Kline, (1998); Anderson ve Gerbing, (1984).

Tablo 2 incelendiğinde görülebileceği gibi, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. İş-aile zenginleşmesi ölçeğinin 2. düzey yapısı daha iyi uyum değerleri gösterdiği için çalışmada bu haliyle kullanılmıştır. Analizler neticesinde ölçeklerin hiçbirinden madde atılmamış ve orijinal halleriyle analize dâhil edilmişlerdir. Bu kapsamda ölçeklerin yapı geçerliliklerinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin saptanması adına iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre ulaşılan sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

Değişken	**Madde Sayısı**	**α**
İş-Aile Zenginleşmesi	**6**	**.90**
İş-Aile	3	.91
Aile-İş	3	.83
Yaşam Tatmini	**5**	**.90**
İş Tatmini	**5**	**.89**
Aile Tatmini	**4**	**.84**

Tablo 3'ten görüleceği üzere tüm değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları, kabul edilebilir limit olan .70'in (Nunnally, 1978) üzerindedir. Bu sebeple ölçeklerin güvenilir ölçekler oldukları ifade edilebilir.

BULGULAR

Değişkenler arasındaki ilişkileri analize tabi tutmadan önce, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık basıklık değerleri incelenerek test edilmiştir. Test sonuçlarına göre tüm değişkenlerden elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri ±1 aralığındadır. Morgan ve

arkadaşlarına (2004: 49) göre bu durum verilerin normal dağılım gösterdiğinin bir işaretidir. Tablo 4'te değişkenler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4: Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. İş-Aile Zenginleşmesi	3.67	.978	(.90)					
2. İş-Aile	3.63	1.087	.91**	(.91)				
3. Aile-İş	3.72	1.049	.91**	.67**	(.83)			
4. Yaşam Tatmini	2.82	.951	.46**	.44**	.41**	(.90)		
5. İş Tatmini	3.16	1.000	.41**	.44**	.30**	.42**	(.89)	
6. Aile Tatmini	3.50	.919	.41**	.40**	.36**	.54**	.26**	(.84)

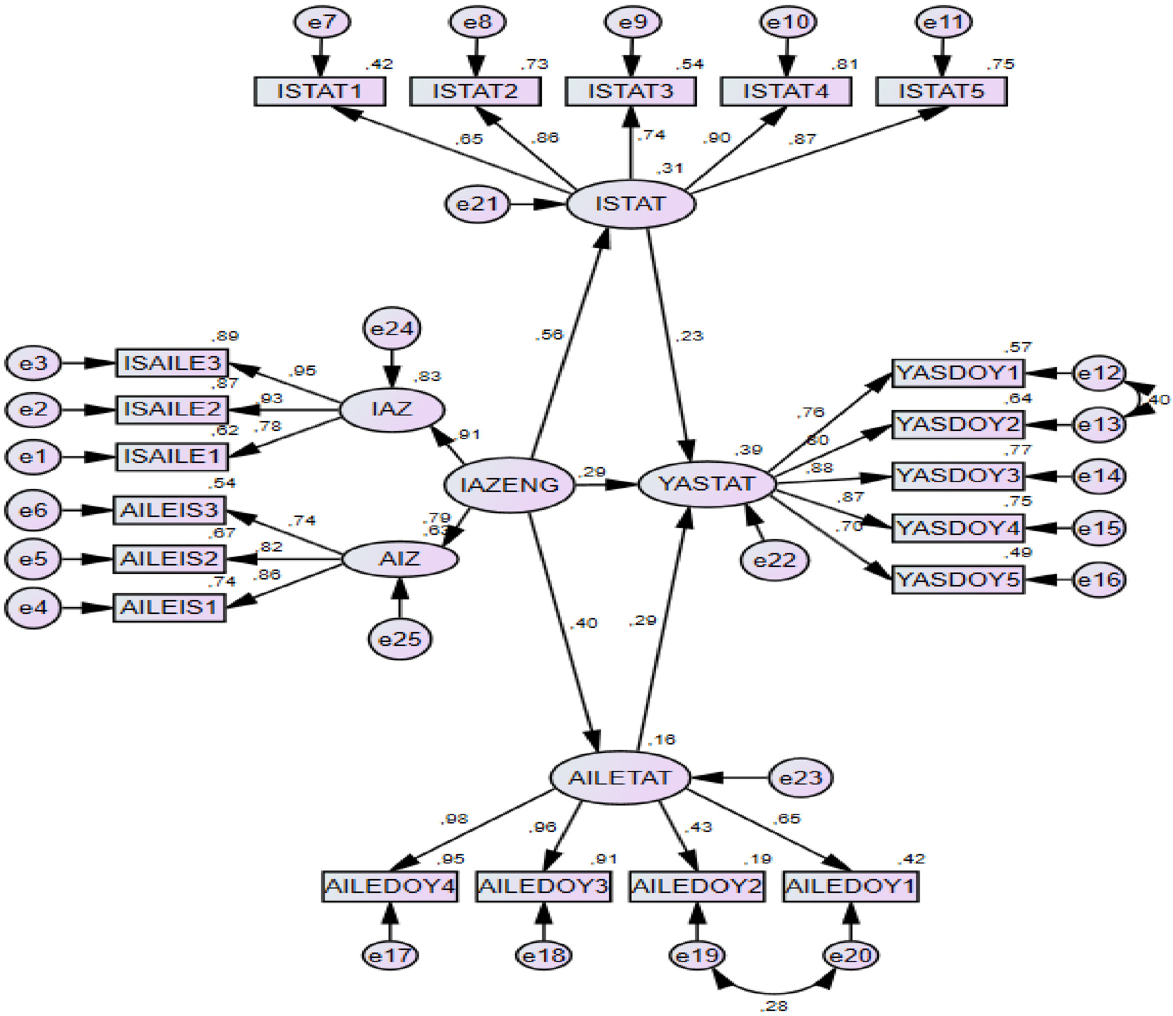
*p< .01**; Parantez içerisindeki değerler boyutların güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.*

Tablo 4 incelendiğinde, örneklemi oluşturan avukatların iş-aile zenginleşmesi seviyelerinin 3.67±.978 ortalama ile orta seviyenin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yine avukatların yaşam tatmini seviyelerine bakıldığında 2.82±.951 ortalama ile orta noktanın biraz altında bir düzeyde olduğu görülmüştür. Son olarak avukatların iş tatmini ve aile tatmini ölçeklerinden elde ettikleri puan ortalamaları değerlendirildiğinde karşımıza sırasıyla 3.16±1.000 ve 3.50±.919 ortalamaları çıkmaktadır. Buna göre avukatların iş tatmini seviyelerinin orta noktanın çok az üzerinde, aile tatmini seviyelerinin ise orta noktanın biraz üzerinde gerçekleştiği söylenebilir.

Tablo 4'te ayrıca değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş-aile zenginleşmesi; yaşam tatmini (r=.46; p<.01), iş tatmini (r=.41; p<.01) ve aile tatmini (r=.41; p<.01) ile pozitif ilişkilidir. Yine yaşam tatmini; iş tatmini (r=.42; p<.01) ve aile tatmini (r=.54; p<.01) ile pozitif ilişki sergilemektedir. Son olarak ise iş tatmini ile aile tatmini arasındaki ilişki de (r=.26; p<.01) pozitif yönlüdür.

Araştırmanın kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için yapısal bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan yapısal model Şekil 2'de sunulmuştur. Modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df= 2.076, CFI= .93, NFI= .90, TLI= .92, GFI= .85, IFI= .93, RMSEA= .078).

Şekil 2: Yol Analizi Sonuçları



Kurulan model sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

Tahmin	Sonuç					
	IT		AT		YT	
	Doğrudan	Dolaylı	Doğrudan	Dolaylı	Doğrudan	Dolaylı
İAZ	. 557*** (.364-.703)	-----	. 401*** (.247-.529)	-----	. 288** (.051-.554)	. 244*** (.104-.399)
İT	-----	-----	-----	-----	. 227* (.012-.434)	-----
AT	-----	-----	-----	-----	. 294*** (.135-.447)	-----

** p< .05, ** p< .01, *** p< .001; Beta katsayıları standardize edilmiş değerlerdir. % 95 güven aralığının alt ve üst sınırları parantez içinde gösterilmiştir. İAZ= İş-Aile Zenginleşmesi, İT= İş Tatmini, AT= Aile Tatmini, YT= Yaşam Tatmini.*

Tablo 5 değerlendirildiğinde iş-aile zenginleşmesinin; yaşam tatmini (β= .288, p< .01), iş tatmini (β= .557, p< .001) ve aile tatmini (β= .401, p< .001) üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk 3 hipotezi desteklenmiştir. Tablo 5 incelendiğinde ayrıca, iş tatmininin (β= .227, p< .05) ve aile tatminin (β= .294, p< .001) de yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular kapsamında çalışmanın 4 ve 5 numaralı hipotezleri de desteklenmiştir. Çalışmanın son hipotezini değerlendirmek için iş-aile zenginleşmesi ile yaşam tatmini ilişkisinde, iş tatmini ve aile tatmininin dolaylı etkileri incelenmiştir. Aracılık etkilerinin yorumlanmasında bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem aracılık etkileri için güven aralığı sınırları belirlemekte ve aracılık hipotezlerinin testinde en güçlü ve makul yöntemi sağlamaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bootstrap 5.000 yeniden örnekleme ve %95 düzeltilmiş güven aralığı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Tablo 5'e bakıldığında, iş tatmini ve aile tatmininin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (β = .244, BC 95% CI [.104-.399]). Bu kapsamda çalışmanın son hipotezi de desteklenmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, iş-aile zenginleşmesinin iş tatmini, aile tatmini ve yaşam tatmini üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte iş-aile zenginleşmesinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde, iş tatmini ve aile tatmininin aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, iş-aile zenginleşmesine yardımcı olabilecek örgütsel uygulamaların (aile dostu bir örgüt kültürü ve iklimi tesisi gibi) oluşturulmasının önemine işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle, örgütlerin iş-aile zenginleşmesini sağlayacak ortamı ve desteği sağlaması, çalışanların iş, aile ve yaşam tatminleri üzerinde pozitif sonuçlar ortaya koyacaktır. Ulusal yazında az sayıdaki araştırmalardan birisi olan bu çalışma ile iş, aile ve yaşam tatmininin öncülleri arasına iş-aile zenginleşmesinin de eklenmesine yardımcı olunmuştur. Bununla birlikte, iş ve aile tatminin aracılık rolünün yapısal bir modelle ortaya çıkarılması da çalışmanın diğer önemli teorik katkısını oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular; iş-aile zenginleşmesinin iş tatminini (McNall ve diğerleri, 2009; Adriel, 2013; Tang ve diğerleri, 2014; Chhetri, 2019), yaşam tatminini (Michel ve Clark, 2009; Rashid ve diğerleri, 2011; Rhee ve Zheng, 2019) ve aile tatminini (Wayne ve diğerleri, 2006; Bhargava ve Baral, 2009; Niclin ve McNall, 2013; Adriel, 2013; Kacmar ve diğerleri, 2014) pozitif etkilediği yönündeki önceki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Kesitsel bir çalışma olması ve bağımlı-bağımsız değişkenlerin tek bir zamanda toplanması, çalışmanın en önemli kısıtlarıdır. Ayrıca, verilerin öz bildirim ile tek bir örneklem grubundan elde edilmiş olması da çalışmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır. Örgütsel destek, sosyal destek, lider/yönetici desteği, örgüt iklimi gibi çeşitli değişkenlerin iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisi ile iş-aile zenginleşmesinin performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koyan çalışmaların yapılması araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Adriel, K. S. 2013. Work-family enrichment and job-family satisfaction among hotel employees. **World Applied Sciences Journal**, 22(12), 1775-1781.

Akçakanat, T., ve Uzunbacak, H. 2019. Kısaltılmış İş-Aile Zenginleşmesi Ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, *11*(20), 172-179.

Amah, O. E. 2019. Managing the negative effects of work-to-family and family-to-work conflicts on family satisfaction of working mothers' in Nigeria: the role of extended family support. **Community, Work & Family**, 1-15. doi.org/10.1080/13668803.2019.1697646

Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. 1984. The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. **Psychometrika**, *49*(2), 155–173.

Aşan, Ö. ve Erenler, E. 2008. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2). 203- 216.

Bayram, N., Sam, N., Aytaç, S., ve Aytaç, M. 2010. Yaşam tatmini ve sosyal dışlanma. **İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 12(4), 79-92.

Bhargava, S., ve Baral, R. 2009. Antecedents and consequences of work-family enrichment among Indian managers. **Psychological Studies**, 54(3), 213.

Burns, M. E., ve Pearson, J. C. 2011. An exploration of family communication environment, everyday talk, and family satisfaction. **Communication Studies**, 62(2), 171-185.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., ve Grzywacz, J. G. 2006. Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. **Journal of Vocational Behavior**, 68(1), 131–164.

Chhetri, S. B. 2019. Predictors and outcomes of work-family enrichment: an empirical study of married private school teachers. **IUP Journal of Organizational Behavior**, 18(3), 63-89.

Chiron, B., Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Laffon, M., ve Rusch, E. 2010. Job satisfaction, life satisfaction and burnout in French anaesthetists. **Journal of Health Psychology**, 15(6), 948-958.

Coşkuner, S. 2013. Akademisyenlerin iş ve aile karakteristiklerinin evlilik, aile ve yaşam tatmini ile ilişkisi: iş ve aile çatışmasının aracı rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Diener, E. 1984. Subjective well being. **Psychological Bulletin**, 95(3), 542–57.

Diener, E. 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, 55(1), 34-43.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., ve Griffin, S. 1985. The satisfaction with life scale. **Journal of Personality Assessment**, 49(1), 71–75.

EmenikeKalu, O., & Obasi, R. (2016). Long-run relationship between marketing of bank services & the performance of deposit money banks in Nigeria. **International Journal of Economics, Business & Management Studies**, 3(1), 12-20.

Eren, E. 2007. **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım

Greenhaus, J. H., ve Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work family enrichment. **The Academy of Management Review**, 31(1), 72–92.

Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170.

Ji, J., Xu, X., ve Rich, S. L. 2002. Determinants of family life satisfaction in reforming urban China. **International Journal of Comparative Sociology**, 43, 169-191.

Jöreskog, K., ve Sörbom, D. 1993. **LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language**. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

Judge, T. A., ve Watanabe, S. 1993. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. **Journal of Applied Psychology**, 78(6), 939.

Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., ve Whitten, D. 2014. A short and valid measure of work-family enrichment. **Journal of Occupational Health Psychology**, *19*(1), 32-45.

Kline, R. B. 1998. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press.

Köker, S. 1991. Normal ve sorunlu ergenlerde yaşam doyumu düzeyinin karşılaştırılması. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Köksal, O. 2014. İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar. **İş ve İnsan Dergisi**, 1(1), 53-62.

Marks, S. R. 1977. Multiple roles and role strain some notes on human energy time and commitment. **American Sociological Review**, 2, 921–936.

McNall, L. A., Masuda, A. D., ve Nicklin, J. M. 2009. Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. **The Journal of Psychology**, 144(1), 61-81.

McNall, L. A., Nicklin, J. M., ve Masuda, A. D. 2010. A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. **Journal of Business and Psychology**, 25(3), 381-396.

Michel, J. S., ve Clark, M. A. 2009. Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction. **Personality and Individual Differences**, 47(3), 163-168.

Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., ve Wadsworth, S. M. 2019. How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. **Journal of Management & Organization**, 25(1), 58-80.

Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., ve Barret, K. C. 2004. **SPSS for introductory statistics: Use and interpretation**, Second Edition, London: Lawrance Erlbaum Associates

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247.

Near, J. P., Smith, C. A., Rice, R. W., ve Hunt, R. G. 1984. A comparison of work and nonwork predictors of life satisfaction. **Academy of Management Journal**, 27(1), 184-190.

Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.

Özer, M., ve Karabulut, Ö. Ö. 2003. Yaşlılarda yaşam doyumu. **Turkish Journal of Geriatrics**, 6(2), 72-74.

Özyer, K., Irk, E., ve Anaç, S. 2015. İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16(1), 261-278.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, **Behavior Research Methods**, *40*(3), 879-891.

Rashid, W. E. W., Nordin, M. S., Omar, A., ve Ismail, I. 2011. Social support, work-family enrichment and life satisfaction among married nurses in health service. **International Journal of Social Science and Humanity**, 1(2), 150-155.

Rhee, T. S., ve Zheng, F. 2019. The effects of work-family enrichment on job and life satisfaction of Korean employees. **International Journal of Financial Research**, 10(5), 138-144.

Rupert, P. A., Stevanovic, P., Hartman, E. R. T., Bryant, F. B., ve Miller, A. 2012. Predicting work–family conflict and life satisfaction among professional psychologists. **Professional Psychology: Research and Practice**, 43(4), 341.

Schnettler, B., Grunert, K. G., Miranda-Zapata, E., Orellana, L., Sepúlveda, J., Hueche, C., ... ve Adasme-Berríos, C. 2018. Life, Family and food satisfaction in university students. **Suma Psicológica**, 25(1), 30-40.

Sharaievska, I., ve Stodolska, M. 2017. Family satisfaction and social networking leisure. **Leisure Studies**, 36(2), 231-243.

Sieber, S. D. 1974. Toward a theory of role accumulation. **American Sociological Review**, 39(4), 567-578.

Spector, P. 1996. **Industrial and organizational psychology: Research and practice**. USA: John Wiley & Sons Inc.

Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., ve Uggerslev, K. 2019. The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. **Human Relations**, 72(2), 217-247.

Tang, S. W., Siu, O. L., ve Cheung, F. 2014. A study of work–family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. **Applied Psychology**, 63(1), 130-150.

Wang, Y., ve Peng, J. 2017. Work–family conflict and depression in Chinese professional women: The mediating roles of job satisfaction and life satisfaction. **International Journal of Mental Health and Addiction**, 15(2), 394-406.

Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., ve Kacmar, K. M. 2007. Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. **Human Resource Management Review**, 17(1), 63-76.

Wayne, J. H., Randel, A. E., ve Stevens, J. 2006. The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 69(3), 445-461

Yüksel, İ. 2005. İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), 301-314.

İŞ BECERİKLİLİĞİNİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Osman YALAP

Artvin Çoruh Üniversitesi,

osman.yalap@artvin.edu.tr

Fatih SOBACI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

fatih.sobaci@gop.edu.tr

Hande ÜNÜVAR

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

hande_unuvar@hotmail.com

Emre GENÇAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi,

emre.gencay@ahievran.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların iş beceriklilik düzeylerinin psikolojik sahiplenme algıları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin herhangi bir aracı rolünün olup olmadığını tespit etmektedir. Bu kapsamda Tokat ilinde bir belediyede görevli 205 personelden veriler toplanmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile araştırmanın amacı doğrultusunda bir model oluşturulmuş ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak söz konusu modelin geçerliliği yol analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında çalışanların iş becerikliliklerinin psikolojik sahiplenme algıları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve söz konusu etkide lider-üye etkileşimin tam aracı rolünün olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Becerikliliği, Psikolojik Sahiplenme, Lider-Üye Etkileşimi, Aracılık Analizi.

GİRİŞ

Bugünün koşullarına çok önceden hazırlanmadan ve buna dönük aksiyon almadan örgütsel başarının ve ayakta kalmanın çok mümkün olmadığı iş dünyasında aktifliğin yerini proaktifliğin alması gerekmektedir. Bu gereklilik açısından örgütler kadar, örgütlerin temel kaynağı olan insan kaynağına da sorumluluk düştüğü söylenebilir ve bu durum ile ilgili yazında sıklıkla ele alınan kavramlardan biri de iş becerikliliğidir. İş becerikliliği, klasik olarak nitelenebilecek ve hiyerarşik olarak üstten asta doğru yürütülen (Berg ve diğerleri, 2013: 30) iş tasarım yaklaşımlarının aksine, çalışanların işlerini kendilerinin tasarlamalarına imkân sağlayan ve çalışanı proaktif kılan bir iş tasarım yaklaşımı olarak her geçen gün daha fazla dikkat çekmektedir. Kavramla ilgili Scopus veri tabanında yapılan taramada (başlık, anahtar kelime ve özet kıstasında) 2001- 2010 yılları arasında toplam 13 çalışma bulunurken, 2011- 2020 yılları arasında 372 çalışmaya rastlanmıştır.

İnsan kaynağının işletmeler için daha büyük çıktılar sağlaması açısından diğer önemli bir konu da psikolojik sahiplenmedir. Çalışanın, işletmenin finansal bir sahibi gibi örgütünü sahiplenmesi durumuna vurgu yapan psikolojik sahiplenmenin, örgütte daha büyük inisiyatifle iş yürüten iş beceriklisi çalışanlarda daha yüksek olması beklenmektedir. Benzer nedenlerle iş beceriklisi çalışanların liderleriyle etkileşimlerinin daha yapıcı olabileceği düşünülmektedir ve bu düşünceyi destekleyen çalışmalar (Wang ve diğerleri, 2018) bulunmaktadır. Çalışanın, örgütü kendi iş yeriymişçesine sahiplenmesinin örgüte sunacağı katkılar düşünüldüğünde, liderin takipçileriyle ilişkisinin psikolojik sahiplenmeyi artırıcı yönde olmasının da önemli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bahsedilen bu üç değişken arasındaki etkileşimin örgütlere, ilerleyen kısımda araştırma sonuçlarıyla desteklenecek, çok yönlü katkı sunması beklenmektedir. Yazında üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanmamış olup çalışmanın bu anlamda önem arz ettiği ve yazına katkı sunabileceği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Becerikliliği

İş becerikliliği yazında ağırlıklı olarak ortaya koyduğu bakış açısı ile motivasyon, iş ve anlam arasındaki ilişkilerin yönü hakkında alternatif bir görüş sunmakta ve insan kaynakları uygulamalarında adından sıkça söz ettiren iş tasarımı (Hackman ve Oldham, 1980) kavramına ve örgütsel anlamda sosyal bilgi işleme perspektiflerine (Salancik ve Pfeffer, 1978) katkı

sağlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 194). Son yıllarda kavrama ilişkin bazı çalışmaların (Demerouti ve diğerleri, 2001; Bakker ve Demerouti, 2007; Tims ve Bakker, 2010; Tims ve diğerleri, 2012) İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını, kişisel yetenekleri ve ihtiyaçları ile dengelemek için yapabilecekleri değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 312).

İş becerikliliği, çalışanları iş yerinde anlamlı kılmak için "direksiyon başına geçiren" bir iş tasarımı yöntemi olarak (Berg ve diğerleri, 2013: 2) işe ilişkin fiziksel ve bilişsel görev sınırları ile işin ilişkisel sınırlarını veya her üçünü birden biçimlendirmeyi içermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). "İş becerikliliği uygulamaları" olarak adlandırılan bu biçimlendirmeler (Berg ve diğerleri, 2013: 3), aynı zamanda Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen İş Becerikliliği Ölçeği'nin üç boyutuna (görev Becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) temel teşkil etmektedir. Bu üç uygulama veya boyut kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Wrzesniewski ve diğerleri, 2013: 283; Berg ve diğerleri, 2013: 3):

Görev becerikliliği; görev ekleme veya bırakma, çeşitli görevlerde harcanan zamanı veya çabayı ayarlama ve görevlerin yönlerini yeniden tasarlamayı içermektedir.

İlişkisel beceriklilik; işyerinde başkalarıyla olan etkileşimin kalitesini veya miktarını ya da her ikisini birden değiştirmeyi kapsamaktadır. Bu beceriklilik uygulamasının özünde Sosyal Bilgi İşleme Yaklaşımıyla yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Sosyal bilgi işleme yaklaşımına (Salancik ve Pfeffer, 1978) göre bireyler davranış ve tutumlarını, geçmiş deneyimleri ve diğerleriyle olan ilişkilerini temel alarak şekillendirmektedirler. İş becerikliliği teorisi, insanların işlerini nasıl düzenlediğinin farklı öngörülerini tanımlayarak bu sosyal bilgi işleme perspektifini geliştirmektedir. Daha spesifik olarak, sosyal bilgi işleme yaklaşımında, sosyal bilgiler ve diğerlerinden gelen ipuçları, işin anlamının şekillenmesinde girdi olarak rol oynamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 188).

Bilişsel beceriklilik, çalışanların görevlerini, ilişkilerini veya bir bütün olarak işlerini, çalışmalarının önemini değiştiren yollarla algılama ve yorumlama çabalarından oluşmaktadır.

Psikolojik Sahiplenme

Örgütsel davranış yazınında son 20 yılda yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan psikolojik sahiplenme kavramı genel olarak; çalışanların sahiplenme hedefi olan maddesel ya da maddesel olmayan herhangi bir nesnenin tamamının yahut bir parçasının kendilerine aitmiş gibi hissetmesi, nesneye "Bu BENİM!" diyebilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların bir nesneye psikolojik olarak bağlı olması ve sahiplenmesi hissi olarak tanımlanmaktadır (Pierce ve diğerleri, 2001: 299). Çalışanın örgüte ait hissedeceği sahiplik duygusu bir fikre, projeye, işe, örgüte karşı olabileceği gibi herhangi bir ekipmana (ofisteki masa, sandalye, bilgisayar vb.) karşı da olabilmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004; Yeşil ve diğerleri, 2015: 61). Örgütsel açıdan bakıldığında ise psikolojik sahiplenme, çalışanın işyerini kendininmiş gibi hissetmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Pierce ve diğerleri, 2001; Ötken, 2015: 117). Vandewalle ve diğerleri (1995: 211) ise, çalışanların yasal (finansal) bir sahiplik olmamasına karşın iş ve işyerine yönelik sahiplenme duyguları hissetmeleri olarak psikolojik sahiplenmeyi ifade etmektedirler.

İlgili yazında psikolojik sahiplenme ile ilgili üç temel faktörden sıkça bahsedilmektedir. Söz konusu faktörler; *etkinlik, öz kimlik ve bir alana sahip olma* olarak sıralanmaktadır (Pierce ve diğerleri, 2001: 300; Karadal ve Akyazı, 2015:113; Temizkan, 2001: 646). *Etkinlik,* belirli durum ve çevre üzerinde çalışanların kontrol yetkisine sahip olma isteğini ifade etmektedir. Çalışanlar çevrelerini kontrol edebildiklerini hissettiklerinde, kendilerini daha fazla etkili ve keyifli hissetmektedirler. *Öz kimlik* ise çalışan tarafından algılanan sahipliğin, çalışanın kendi kimliğinin bir parçası haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Pierce ve diğerleri, 2001: 300; Pierce ve diğerleri, 2003). Örneğin bir çalışan örgütüyle olan etkileşiminden memnun oldukça, örgüt tüm haliyle çalışanın kişiliğinin bir parçası haline gelmektedir (Ötken, 2015: 118). Son olarak *bir alana sahip olma* ise çalışanın belirli bir bölgeyi, bir alanı veya örgütü "evi" gibi görerek sahiplenmesini ifade etmektedir (Pierce ve diğerleri, 2001: 300; Pierce ve diğerleri, 2003).

Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (LÜE) genel anlamda bir örgütün liderleri ve üyeleri arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Naveed, 2019: 61). Temelini Sosyal Değişim Teorisi'nden alan LÜE'nin, başlangıçta sadece bir lider ve izleyicisi arasındaki ikili etkileşime odaklandığı görülmektedir.

Ancak, LÜE yaklaşımının temel dayanağını, liderlerin takipçileri ile değişen kalitede ilişkiler kurmaları ve sonuç olarak izleyici performansında ortaya çıkan sonuçların bu durumdan ne derece etkilendiği oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar LÜE ve takipçi performansının pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Regts ve diğerleri, 2019: 1266). Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları çalışmada lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin "*etki, bağlılık ve katkı*" olarak üç alt boyutlu bir yapıda mümkün olabileceğini öne sürmektedirler. Liden ve Maslyn (1998) ise bu boyutlara "*profesyonel saygı*" boyutunu da ilave etmiş ve dört alt boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Özellikle 2000'li yıllarda liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin, daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Polat, 2019: 744).

LÜE'nin etki boyutunda her üyenin örgütünün hedeflerine ulaşabilmesi amacı ile işe yönelik etkinliklerde yüksek kalitede hizmet verme gayretinde olması ve bu hedeflerin gerçekleşmesi adına da resmi rolünün daha üzerinde içten gelen bir performans ortaya koyması önem arz etmektedir. Bağlılık boyutunda ise lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin muhafaza edilmesi ve devam ettirilmesi kilit bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Katkı boyutunda takipçilerin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetler örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlamakta ve katkı düzeyi arttıkça lider ile etkileşim olumlu bir şekilde gerçekleşmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Son olarak profesyonel saygı boyutunda ise lider ve takipçinin her birinin, örgütün dahilinde veya haricinde iş faaliyetleriyle ilgili sahip oldukları prestijin algılanma seviyesi ortaya çıkmaktadır. Bu algılama, takipçi ile ilgili bireysel tecrübeler, örgütün içinde veya dışında kişi ile alakalı yapılan yorumlar, kişinin kazandığı ödüller veya diğer tanınma araçlarından meydana gelmektedir (Özkara ve diğerleri, 2019: 107).

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

İlgili yazın taraması sonucunda araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Örneğin, Wang ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği ile işe bağlılık arasındaki etkileşimde lider-üye etkileşiminin aracı rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan iş becerikliliği ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar (Van Dam, 2013; Li, 2015; Yang ve diğerleri, 2017; Qi ve diğerleri, 2019) kaliteli lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğini artırdığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde yazında iş becerikliliği ile psikolojik sahiplenmeyi konu alan çalışmaların (Shenavar, 2017; Wang ve diğerleri, 2017) yanı sıra iş becerikliliği uygulamalarının,

çalışanların bağlılık ve performansını (Bakker ve diğerleri, 2012; Tims ve diğerleri, 2012; Demerouti ve Bakker, 2014; Lu ve diğerleri, 2014; Karatepe ve Eslamlou, 2017), kişi - iş uyumu ve işin anlamlılığı düzeylerini (Bakker, 2011: 268; Tims ve diğerleri, 2016), psikolojik refah düzeylerini ve mutluluklarını (Tims ve diğerleri, 2013; Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Heuvel ve diğerleri, 2015), iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını (Leana ve diğerleri, 2009; Ingusci ve diğerleri, 2016; Polatcı ve Sobacı, 2018) artırdığını gösteren çalışmalarda bulunmaktadır.

Yukarıdaki çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

H_1: *İş becerikliliğinin lider-üye etkileşimi üzerinde bir etkisi vardır.*

H_2: *İş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerinde bir etkisi vardır.*

H_3: *Lider-üye etkileşiminin psikolojik sahiplenme üzerinde bir etkisi vardır.*

H_4: *İş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimin aracı bir rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri ve yapısal modeli test etmek için kesitsel ve ilişkisel araştırma modeli uygulanmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Ankette yer alan ifadeler, çalışanların iş becerikliliği, psikolojik sahiplenme ve lider-üye etkileşimi algılarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçme aracından oluşmaktadır. Ayrıca ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları 5'li Likert olarak derecelendirilmiş olup, araştırmanın yapısal modelinde iş becerikliliği bağımsız değişken, psikolojik sahiplenme bağımlı değişken ve lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat iline bağlı bir belediye bünyesinde çalışan 394 personel oluşturmaktadır. Sekaran (1992)'a göre, evreni temsil edecek minimum örneklem sayısı 196 olarak belirlenmiştir (Altunışık ve diğerleri, 2004: 125). 205 kişinin katıldığı örneklemin yaş ortalaması 40.3'dür. Katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında; erkeklerin oranı %81 iken (n=166), evli çalışanların oranı %77 (n=159)'dir. Öte yandan, belediye personellerinden eğitim durumu %42 (n=87)'lik oranla en yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Örneklemin iş becerikliliğini ölçmek adına Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen 12 ifadeli "İş Becerikliliği Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, çalışanların iş becerikliliği düzeylerini görev becerikliliği (4 ifade), bilişsel beceriklilik (4 ifade) ve ilişkisel beceriklilik (4 ifade) olmak üzere üç alt boyutta ölçmektedir. Araştırmacılar ölçeğin croanbach alpha katsayılarını; görev becerikliliği için 0.87; bilişsel beceriklilik için 0.89; ilişkisel beceriklilik için 0.83 ve ölçeğin tümü için 0.91 olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi araştırmacılar tarafından yapılmış (x^2/df= 1.85; RMSEA= 0.065; GFI= 0.92; NFI= 0.95; NNFI= 0.97; CFI= 0.98) ve ölçekten herhangi bir ifade çıkartılmamıştır.

Katılımcıların lider-üye etkileşimlerini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 ifade "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi; etki (3 ifade), sadakat (3 ifade), katkı (3 ifade) ve profesyonel saygı (3 ifade) olmak üzere dört alt boyutta ölçmektedir. Ölçeğin orijinal hali iki ayrı örneklem üzerinde test edilmiş ve croanbach alpha katsayısı değeri 0.89 ile 0.91 arasında dağılım göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi araştırmacılar tarafından yapılmış olup (x^2/df= 2.36; RMSEA= GFI= 0.92; NFI= 0.98; NNFI= 0.98; CFI= 0.99) herhangi bir ifade çıkartılmamıştır.

Son olarak örneklemin psikolojik sahiplenme düzeylerini ölçmek için Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ve tek boyutlu "Psikolojik Sahiplenme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali üç ayrı örneklem üzerinde test edilmiş ve güvenirlik katsayıları 0.87 ile 0.93 arasında dağılım göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Türkçe geçerlemesi araştırmacılar

tarafından yapılmış (x^2/df= 1.93; RMSEA= 0.068; GFI= 0.97; NFI= 0.98; NNFI= 0.98; CFI= 0.99) ve ölçekten herhangi bir ifade çıkartılmamıştır.

BULGULAR

Örneklemden elde edilen veriler araştırma kapsamında oluşturulan modeli ve hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak LISREL istatistik programında analizlere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın bulguları üç bölümde yorumlanmıştır. Birinci bölümde araştırma değişkenleri arasındaki ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine bakılmıştır. Tablo1'de korelasyon analizi ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenler Arası Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach Alpha Katsayısı (α) Değerleri

	Değişkenler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**1**	**2**	**3**
1	İş Becerikliliği	3.94	0.576	(0.88)		
2	Lider-Üye Etkileşimi	3.84	0.882	**0.413****	(0.94)	
3	Psikolojik Sahiplenme	3.71	0.719	**0.325****	**0.469****	(0.77)

**p<0.01; n= 205; (Parantez içerisindeki değerler, Croanbach Alpha Katsayısı (α) değerleridir.)

Tablo1'deki sonuçlara bakıldığında bütün değişkenler arasında pozitif yönlü, p<0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptandığı görülmektedir. Ayrıca ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayıları (α) eşik düzeyde değerler (Akgül ve Çevik, 2003: 45) almıştır.

Değişkenler arası ilişkiler saptandıktan sonra araştırma bulgularının yorumlanması için ikinci bölüme geçilmiştir. Bu bölümde araştırma hipotezlerini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık analizi uygulanmıştır. Aracılık analizi yaklaşımında aşağıdaki koşulların;

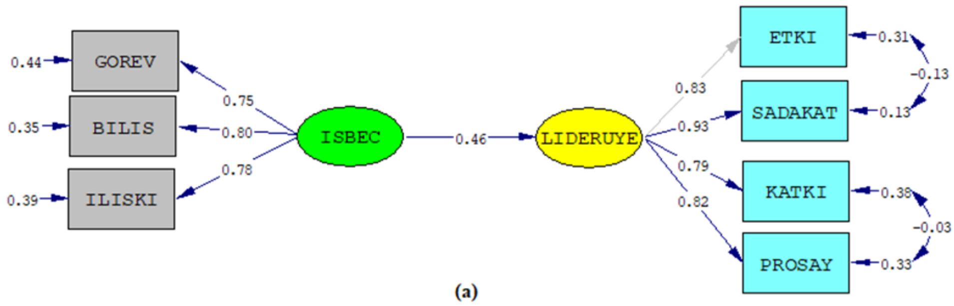
1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,

2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,

3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,

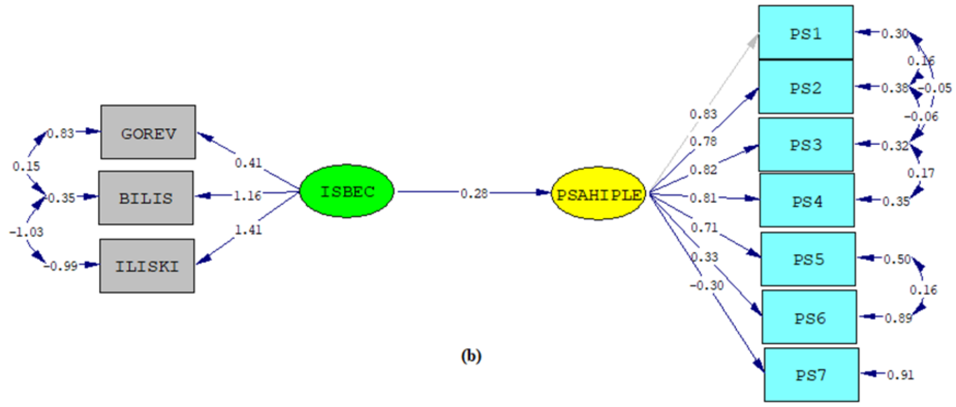
4) Bağımsız değişken ve aracı değişken bir arada ele alındığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da artması veya tamamen ortadan kalkması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 129).

Yukarıdaki dört koşul sağlandığında aracı etkiden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1989). Öte yandan aracılık analizi için YEM'de yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Yol analizinde öncelikli olarak Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği dört koşulu test etmek için değişkenler arası yollar oluşturulmuş ve bu yolların anlamlılığına bakılmıştır. Yolların anlamsız olup olmadığı t-değeri ile test edilirken, modelin gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşıp ulaşmadığı gözlemlenmelidir. Bir model üzerinde herhangi bir yolun t değerinin 2'den daha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve değişkenlerin istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Böylece değişkenler ve yapılar arasındaki ilişkiler doğrulanabilmektedir (Yılmaz, 2004: 82). Yol analizi yönteminde modellerin gerekli uyum iyiliği değerlerine (Schumacker & Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Meydan & Şeşen, 2011: 37)

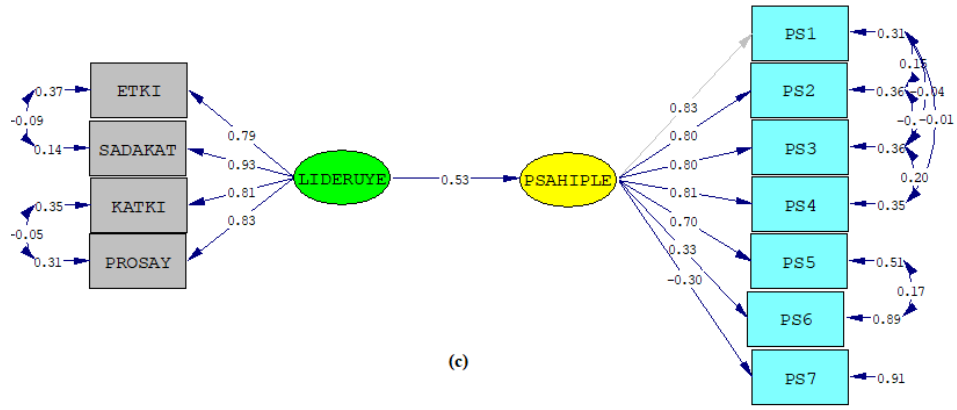


(a)

ulaşılmıştır. Aracılık analizinin ilk üç aşaması ile elde edilen sonuçlar Şekil 1'de özetlenmiştir.



(b)



(c)

Şekil 1: Aracılık Analizinin İlk Üç Aşaması

Not: n= 205; (a): İş becerikliliğinin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi (β= 0.460) vardır.

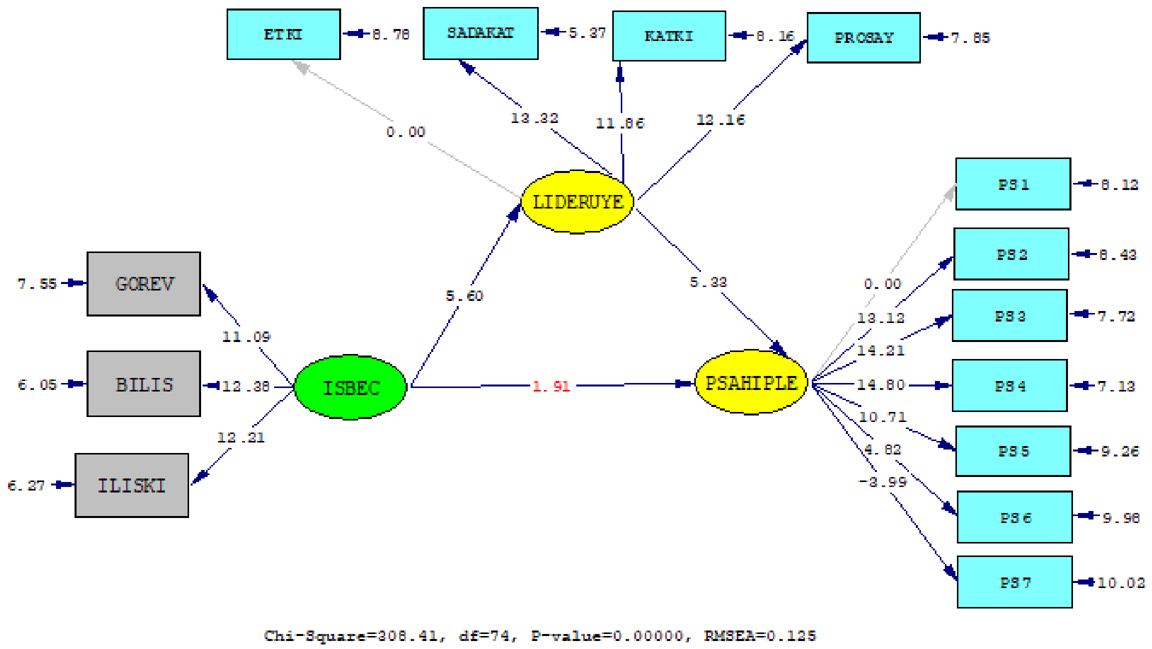
(b): İş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif bir etkisi (β= 0.280) vardır.

(c): Lider-üye etkileşiminin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif bir etkisi (β= 0.340) vardır.

Şekil 1'de gösterilen sonuçlara bakıldığında iş becerikliliğinin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.460; $p<0.001$). Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi test etmek için oluşturulan modelin gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaştığı saptanmıştır (x^2/df = 28.32/11; RMSEA= 0.078; GFI= 0.96; NFI= 0.97; CFI= 0.98). Elde edilen bu sonuçlarla ***H_1* hipotezi desteklenmiştir**. Öte yandan iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.280; $p<0.001$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiş ve gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır (x^2/df = 49.95/26; RMSEA= 0.067; GFI= 0.95; NFI= 0.97; CFI= 0.98). Buna nedenle ***H_2* hipotezi desteklenmiştir**.

Şekil 1'de son olarak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Buna göre lider-üye etkileşiminin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.460; $p<0.001$). İstatistiksel olarak anlamlı olan bu sonuca göre gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır (x^2/df = 70.24/34; RMSEA= 0.072; GFI= 0.94; NFI= 0.97; CFI= 0.98). Bu sonuçlar üzerinden ***H_3* hipotezi desteklenmiştir**.

Aracılık analizinin son aşaması ve araştırmanın amacını oluşturan dördüncü hipotezi test etmek için bağımsız ve bağımlı değişkenin yanı sıra aracı değişkenin bir arada kullanıldığı bir model oluşturuluştur. Ortaya çıkan model iki bölümden oluşmaktadır. Modelin birinci bölümüne ait sonuçlar Şekil 2' de özetlenmiştir.

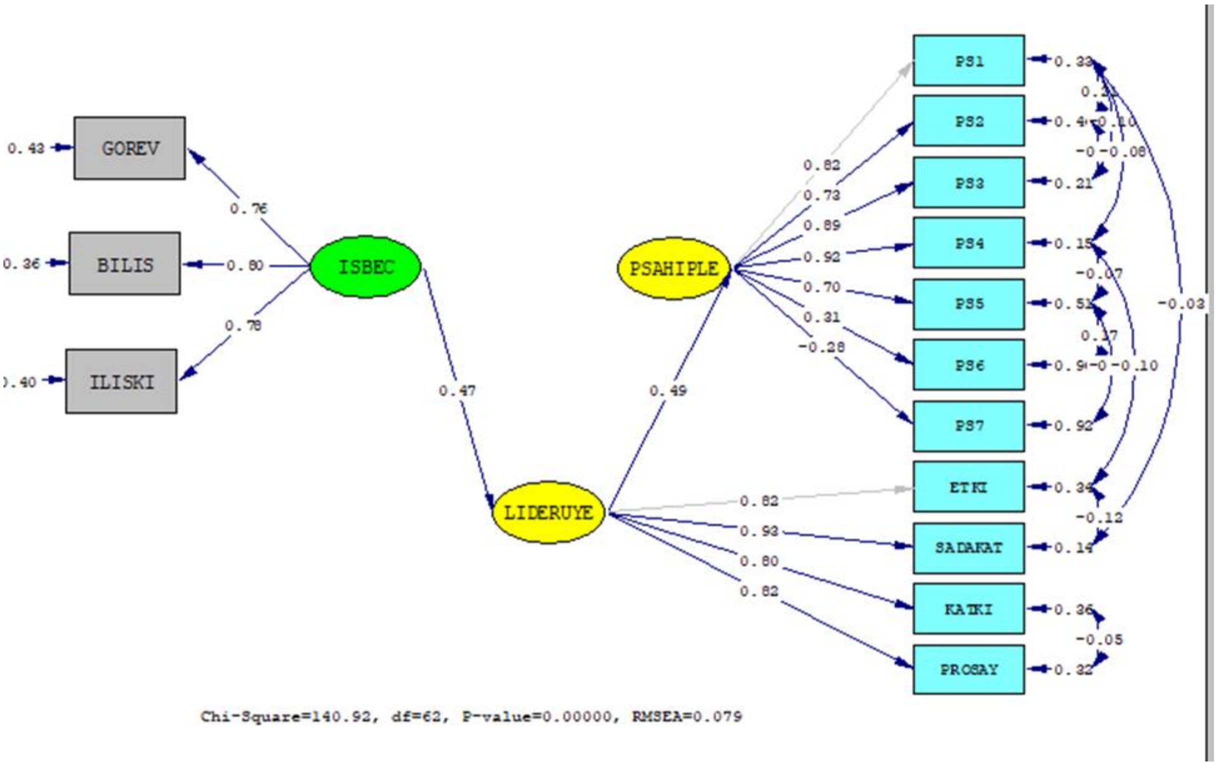


Şekil 2: Araştırmanın Yapısal Modeli (Aracı Model 1)

Şekil 2'de iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı bir rolünün olup olmadığını gösteren birinci model görülmektedir. Model üzerinde iş becerikliliğinden psikolojik sahiplenmeye giden yolun t değeri (1.29) 2'nin altında olması nedeni ile istatistiksel olarak anlamsız (Yılmaz, 2004: 82) olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol modelden çıkartılarak model yeniden test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3'teki sonuçlara göre, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol ortadan kalktığında model üzerindeki bütün yollar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Ayrıca nihai modelinde Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisi için önermiş olduğu dört koşulda gerçekleşmiştir. Aracı değişkenler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki dolaylı etkilerde azalma ve artma söz konusu iken, iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimin *tam aracı rolü* olduğu saptanmıştır. Modeli ilişkin gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır (x^2/df = 140.92/62; RMSEA= 0.079; GFI= 0.91; NFI= 0.95; CFI= 0.97). Son olarak aracı modelin tutarlılığını test etmek için Sobel

testi uygulanmıştır. Sobel testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($z= 0.81$; $p<0.001$). Ortaya çıkan tüm bu bulgular ile ***H_4 hipotezi desteklenmiştir***.



Şekil 3: Araştırmanın Nihai Modeli (Aracı Model 2)

SONUÇ

Tokat iline bağlı bir belediyede çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada iş becerikliliğinin, çalışanların psikolojik sahiplenme düzeyleri üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sürecinde ilk olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları iş becerikliliğinin, hem lider-üye etkileşimi hem de psikolojik sahiplenme ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar yapılan regresyon analizleri ile değerlendirilmeye çalışılmış ve bu kapsamda araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Analiz sonuçları iş becerikliliğinin lider-üye etkileşimi ve psikolojik sahiplenme, lider-üye etkileşiminin ise psikolojik sahiplenme üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar yazındaki bazı çalışmalarla (Wang ve diğerleri,2018; Shenavar, 2017; Wang ve diğerleri, 2017; Matic ve diğerleri, 2017) paralellik göstermektedir. Analizlerle ulaşılan diğer

bir sonuç iş becerikliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracı role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanmadığı için yazın açısından özgünlük göstermektedir. Sonuç olarak çalışmanın dört hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmadan edinilen sonuçlar ışığında iş becerikliliğinin, çalışanların örgütlerini psikolojik olarak sahiplenmeleri açısından önemli bir yol olduğu ve bu yolun çok daha güçlü işlemesi için lider ile üye arasındaki etkileşimin son derece önemli olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları liderlere iş becerikliliği uygulamalarının önünü açan bir iş tasarım yaklaşımı benimsemeleri ve astları ile kaliteli bir lider-üye etkileşimi geliştirmeleri konusunda önemli görevler düştüğünü ve liderlerin psikolojik sahiplenme açısından kilit bir role sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde örgütlere, iş becerikliliği uygulamalarına imkân tanımaları ve bu konuda özendirici davranmaları, lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesini artırıcı uygulamalara özen göstermeleri ve psikolojik sahiplenmenin örgütlere sunacağı katkının farkında olarak bunu artıracak konulara da genel olarak özen göstermeleri önerilebilir.

Son olarak bu çalışma sonuçlarının belirli bir örneklem ve kamu sektörü üzerinden elde edilen veriler ile oluşturulması, araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, söz konusu örneklemi oluşturan belediye çalışanlarının siyasi etkilere yoğun şekilde maruz kalabilme ihtimalleri, inisiyatif alma imkanlarının sınırlı olabilmesi ve bunun katılımcılar üzerinde (özerk şekilde iş tasarlama, psikolojik bağ kurma ve liderle ilişkiler yönünden) yaratabileceği etki, bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, belediyelerde (özellikle belediye meclis kararları üzerinden) esnetilebilen prosedürel işlem/süreçler ile çalışanlar ve çalışan-lider arasında sosyal ve siyasi nedenlerle yaşanılabilen davranışsal/psikolojik dayanışmalar bu kısıtların farklı şekilde de değerlendirilebileceğini düşündürmektedir. Ayrıca iş becerikliliği özelinde, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001: 179) en kısıtlı ve rutin işlerde bile, çalışanların işin özü üzerinde bir miktar etki yaratabileceklerine dönük düşünceleri, kısıtlar açısından dikkate değer olabilir. Son olarak bilişsel iş becerikliliği boyutunun, görevler yürütülürken belli kalıp ve sınırların dışına taşma ve becerikli olma fırsatını, kişinin zihinsel yapısı üzerinden sunuyor olmasının bazı kısıtların etkisini zayıflatması beklenebilir. Her halükarda, konuyla ilgili bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için farklı örneklem grupları seçilerek boylamsal veri kullanılıp, değişkenler arası daha farklı neden-sonuç ilişkileri kurulabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akgül, A. ve Çevik, O. 2003. **İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları,** Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2004. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. 2007. The job demands−resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology,** 22, 309–328.

Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science,** 20(4), 265-269.

Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human Relations,** 65(10), 1359-1378.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.

Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. 2013**.** Job Crafting and Meaningful Work, In B. J. Dik**, Z. S.** Byrne ve M. F. Steger (Eds.), **Purpose and Meaning in the Workplace,** Washington, DC: American Psychological Association,1-32.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. 2001 . The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology,** 86, 499–512.

Demerouti, E. ve Bakker, A. B. 2014. Job crafting. An Introduction to Contemporary Work Psychology, 1, 414-433.

Dienesch, R. ve Liden R. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development**. The Academy of Management Review**, 11 (3), 618-634.

Dyne, L. V. ve Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of organizational behavior,** 25, 439-459.

Heuvel, M., Demerouti, E. ve Peeters, M. C. 2015. The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 88(3), 511-532.

Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. ve Urbini, F. 2016. Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. **Electronic Journal of Applied Statistical Analysis**, 9(4), 675-687.

Karadal, H. ve Akyazı, T. E. 2015. Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma**. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı** (ss.111-116). Düzenleyen Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Tokat. 6-7 Kasım 2015.

Karatepe, O. M. ve Eslamlou, A. 2017. Outcomes of job crafting among flight attendants. **Journal of Air Transport Management**, 62, 34-43.

Kline**,** R. B. 2011. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press.

Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. **Academy of Management Journal,** 52(6), 1169-1192.

Li, J. 2015. The mediating roles of job crafting and thriving in the LMX-employee outcomes relationship. **Japanese Journal of Administrative Science,** 28(1), 39-51.

Liden R.C. ve Maslyn J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. **Journal of Management,** 24(1), 43-72.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. ve Bakker, A. B. 2014. Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. **Journal of Vocational Behavior,** 84(2), 142-152.

Matic, M., Mariani, M. G., Curcuruto, M., González, P. ve amp; Zurriaga, R. 2017. The role of psychological ownership in the relationship between leader-member exchange and job satisfaction. **TPM Testing, Psychometrics, Methodologies in Applied Psychology**, 24(5), 557-569.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. 2011. **Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları**. Detay Yayıncılık.

Naveed, M. 2019. Leader member exchange and employee outcomes: Role of trust. **College Of Management Sciences**. 14(1), 1-80.

Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X. ve Wang, L. 2019. The effects of leader–member exchange, internal social capital, and thriving on job crafting. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 47(6), 1-10.

Ötken, A. 2015. Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 33(2), 113-140.

Özkara, Z., Taş, A. ve Aydıntan, A. 2019. Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi.** 9(12), 102-137.

Polatcı, S. ve Sobacı, F. 2018. The effect of job crafting on job satisfaction: A research on teachers. **Journal of Global Strategic Management,** 12(1), 49-56. DOI: 10.20460/JGSM.2018.260

Pierce, J. L., Kostova, T. ve Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. **Academy of management review,** 26(2), 298-310.

Pierce, J.L., Kostova t. ve Dirks K.T. 2003. The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. **Review of General Psychology**, 7, 84-107.

Polat, E. 2019. Demografik değişkenlerin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin lojistik regresyon analizi ile belirlenmesi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. **Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**. 22(2), 742-57.

Regts, G., Molleman, E. ve Van De Brake, H. 2019. The impact of leader–member exchange on follower performance ın light of the larger social network. **Human Relations.** 72(8), 1265-1291.

Schumacker, E. R. ve Lomax, G. R. 2004. **A beginner's guide to structural equation modeling**. (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Shenavar, F. 2017. Assessment the mediating role of person-job fit and psychological ownership in the relationship between job crafting and job satisfaction. **Journal of Psychology,** 20(4), 376–392.

Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. 2013. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting**. International Journal of Wellbeing,** 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1

Sobel, M. E. 1982 . Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models**. Sociological Methodology,** 13, 290-312

Temizkan, Ö. Y. 2019. Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Devlet hastanesi örneği. **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(3), 640-665.

Tims, M. ve Bakker, A. B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **SA Journal of Industrial Psychology**, 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. 2012. Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior,** 80, 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. 2013. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. **Journal of Occupational Health Psychology,** 18(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. 2016. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. **Journal of Vocational Behavior,** 92, 44-53.

Van Dam, K., Nikolova, I. ve van Ruysseveldt, J. 2013 . The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting. **Gedrag & Organisatie,** 26(1), 66-84.

Vandewalle, D., Van Dyne, L. ve Kostova, T. 1995 . Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. **Group & Organization Management**, 20(2), 210-226.

Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior,** 25(4), 439-459.

Wang, H., Demerouti, E. ve Le Blanc, P. 2017. A job crafting perspective on empowering leadership and job performance. **Academy of Management Proceedings** (Vol. 2017, No. 1, p. 13785). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. L. ve Lu, C. Q. 2018. Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 91(3), 569-590.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. 2013. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. **In Advances in Positive Organizational Psychology,** 281-302.

Yang, R., Ming, Y., Ma, J. ve Huo, R. 2017. How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. **Social Behavior and Personality: an international journal,** 45(11), 1815-1827.

Yeşil, Ü., Bancar, A. ve Budak, G. 2015. Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(2), 59-82.

Yılmaz, V. 2004. Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikâyetlerine uygulanması. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 4(1), 77-90.

KADINLAR TARAFINDAN YÖNETİLEN KADINLAR: HİYERARŞİK İLİŞKİLER BAĞLAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, kadın çalışanların kadın yöneticileri hakkındaki algılamalarını ve tutumlarını öğrenmek ve iş yaşamında kadınlar arasındaki hiyerarşik ilişkileri, mevcut yaklaşımlar ışığında analiz etmektir. Konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde, kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilerle çalışmayı genellikle tercih etmedikleri ifade edilmekte ve bu durumun nedenleri hem toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargılara hem de Sosyal Kimlik Teorisi perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu gibi olgulara dayandırılmaktadır.

Çalışmada, kadın çalışanların kadın yöneticileri ile ilgili algılamalarını derinlemesine öğrenmek amacıyla nitel bir araştırma tasarlanmış ve 20 farklı sektörden 40 kadın çalışana ulaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu soruların yanıtları MAXQDA 2020 Nitel Veri Analizi Programı kullanılarak İçerik Analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen en önemli bulgulardan biri, katılımcıların yaklaşık yüzde 90'ının kadın ve erkek yöneticiler arasında önemli farklar olduğunu düşünmeleridir. Erkek yöneticilerin, duygularını işe karıştırmama, ilişkilerde daha mesafeli olma gibi özellikleri açısından kadın yöneticilerden daha "profesyonel" olarak algılandıkları; buna karşılık, "bir kadın ve anne olarak birbirini daha iyi anlayabilme" ve "kadınlara özgü hassas konularda iletişim kurmanın daha kolay olması" gibi nedenlerle kadın yöneticilerle çalışmanın daha avantajlı olduğu ortaya konmuştur. Kadın ya da erkek yönetici ile çalışma konusundaki tercihleri sorulduğunda katılımcıların yalnızca dörtte biri "kadın yönetici" cevabını verirken yarısından fazlası "erkek yönetici" ile çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin duygularının etkisinde kalarak hareket etmeleri, özel sorunlarını iş yerine çok fazla yansıtmaları ve aşırı detaycı olmaları, katılımcıların sıkça dile getirdiği olumsuz kadın yönetici davranışları olup bunların, kadın yönetici konusundaki tercihlerinin düşük olmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Kadın Çalışan, Cinsiyet, Kraliçe Arı Sendromu

GİRİŞ

Kadınların iş yaşamındaki konumları ile ilgili literatür incelendiğinde, bu konunun uzun yıllardan beri çeşitli açılardan tartışıldığı görülmektedir. Kadınların işgücüne katılma oranları, üst yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarındaki yavaş artış ve bunun nedenleri, kariyer gelişmelerine zarar veren ayırımcı ve önyargılı davranış ve uygulamalar gibi konuların temel başlıklar olarak öne çıktığı söylenebilir (Ataay,1998; Aycan,2004; Negiz ve Yemen,2011; Uçan,2012, Ustabaş ve Afacan Fındıklı,2017; Kurt Yılmaz,2019). Örgütlerde özellikle üst düzey yönetim pozisyonları için kadınlara konulan keyfi, görünmeyen ancak hissedilen engelleri ifade eden "cam tavan" olgusu ile ilgili geniş bir literatür bulunmakta (örneğin Kanter,1993; Jackson & O'Callaghan,2009; Karaca, 2007; Akbaş ve Korkmaz, 2017; Er ve Adıgüzel, 2015) ve bu duruma yol açan faktörler derinlemesine irdelenmektedir.

Uzun yıllardan beri incelenen bu olgular çerçevesinde, günümüzde kadın çalışanların kadın yöneticileri hakkındaki algılamalarının ne yönde olduğu bu araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Keşfedici bir yaklaşımla tasarlanan nitel araştırmada, maksimum sektör çeşitliliği gözetilerek 20 sektörden 40 kadın çalışan ile bir araştırma gerçekleştirilmiş; veriler, açık uçlu soruların yer aldığı bir form gönderilerek toplanmıştır.

Çalışmada katılımcıların, bir kadın olarak kadın yönetici ile çalışmanın nasıl bir duygu olduğunu değerlendirmeleri, erkek ve kadın yöneticiler arasında farklar olup olmadığı, fark olduğunu düşünüyorlarsa bunların nedenlerinin neler olduğu, kadın ve erkek yöneticilerle birlikte çalışmanın avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu sorularına yanıt vermeleri istenmiştir.

Çalışmanın, Türkiye'de farklı sektörlerden ve farklı mesleklerden kadınların, kadın yöneticiler hakkındaki algılamalarını açığa çıkarması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir. Zira, literatürde kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına yönelik mobbing davranışlarını inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte (Karakuş, 2014; Cevher ve Öztürk,2015) konuyu hem olumlu/avantajlı hem de olumsuz/dezavantajlı yönleri ile birlikte değerlendiren araştırmaların sayısının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Böyle bir araştırmanın yapılmasının ve sonuçlarının gerek günümüz iş yaşamı açısından gerekse konu ile ilgili literatür açısından değerlendirilmesinin her iki alana da katkı sağlaması umulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kadının iş yaşamındaki konumu, üstlendiği roller ve karşılaştığı sorunlar geçmişten günümüze farklı açılardan tartışılmaktadır. Bu tartışmaların odak noktasında, toplum tarafından kadına biçilen cinsiyet rolleri bulunmaktadır. Belirlenen cinsiyet rollerine dayanan ayırımlar çalışma hayatı içerisinde kadın ve erkeğin farklı konumlandırılmasına, yönetim işinin de cinsiyetlendirilmesine neden olmuştur (Kızıldağ,2018:49).

Kadınların hak ve rolleri zaman içinde değişim ve gelişim göstermesine rağmen, kadın ve erkekler ile ilgili kalıp yargılar varlıklarını uzun yıllar devam ettirebilmektedir. Hurst ve arkadaşları (2018:501), cinsiyetçi bir toplumda, işyeri ilişkilerinin de cinsiyetçi bir şekilde algılanıp yaşanacağını ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda, kadın yöneticilerden, erkek yöneticilere kıyasla daha anlayışlı, destekleyici ve bağışlayıcı olmalarının beklendiği saptanmıştır. Bu araştırmalarda, kadın çalışanların, kadın yöneticilerinden hayatlarının karmaşıklığını anlamalarını, bu karmaşıklığa uyum sağlama esnekliği sağlamalarını ve aynı zamanda kadın yöneticiden daha yüksek düzeyde duygusal anlayış ve destek bekledikleri tespit edilmiştir. Diğer taraftan, cinsiyete dayalı beklentiler de dahil olmak üzere örgütlerde bu tür beklentiler dile getirilmemekte; bu da yanlış anlama ve çatışma olasılığını artırabilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, genellikle kadın çalışanların kadın yönetici ile çalışma tercihlerini inceleyen araştırmalara rastlanmış ve aradan geçen pek çok yıla karşılık söz konusu tercihlerde önemli bir değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir. Bu konudaki en eski araştırmalardan biri, Kanter'in 'Men and Women of the Corporation' isimli kitabında yer almaktadır. Kanter (1993: 201), 1942 yılında Donald Laird tarafından 521 kadın çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarını aktarmıştır. Bu araştırmada kadın çalışanların yüzde 99,8'i, kadın yöneticilerin çok kıskanç olduğu, her şeyi çok kişisel aldıkları, sağduyulu olmadıkları, etkililikle ve rutin detaylarla aşırı ilgilendikleri, sistemin kölesi oldukları, ufak detaylara takılıp kaldıkları, yakından denetledikleri, çok fazla hata buldukları, aşırı eleştirel oldukları, kendilerinin önemli bir birey olduğunu göstermek için astlarına bağırdıklarına inandıklarını ve bu nedenlerle erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilere yönelik bu kalıp yargıları Laird 'aşırı tepki' olarak değerlendirirken Kanter 'düşmanca' bulduğunu ifade etmiştir.

Stoker ve arkadaşlarının (2012) çeşitli örgütlerde çalışan 3229 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada da genel yönetici stereotipinin eril olduğu ve hala yönetici olarak en fazla erkeklerin tercih edildiği hipotezi doğrulanmıştır. Bununla birlikte (i) kadın çalışanların, (ii) kadın yönetici ile çalışma deneyimi olan kadın ve erkek astların ve (iii) kadın yönetici oranı

yüksek bir örgütte çalışanların yöneticilerde dişil özellikleri ve kadın yöneticileri daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır. Willemsen (2002: 285) tarafından Hollanda'da 143 yönetim eğitimi alan öğrenci ile yönetici rollerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Eril, dişil ve cinsiyetten bağımsız özelliklerden oluşan bir liste kullanılan araştırmada, başarılı yöneticiler için eril özelliklerin dişil özelliklerden daha fazla öne çıktığı görülmüştür. Benzer bir araştırma Almanya'da Gmür (2006) tarafından yapılmış ve 'iyi yönetici" özelliklerine ilişkin beklentilerin erkek stereotipine çok yakın olduğunu göstermiştir. Schein (2007) de 30 yıllık süreci uluslararası düzeyde analiz ettiği çalışmasında, ABD'deki erkek çalışanların, kadınların yönetsel pozisyonlar için daha az nitelikli olduğu görüşünü sürdürdüğünü tespit etmiştir. Bu görüşün ABD'nin yanı sıra İngiltere, Almanya, Çin ve Japonya'daki yönetim alanında eğitim gören erkek öğrenciler arasında da geçerli olduğu; kadınların yöneticilik özelliklerine daha az sahip olduğuna inandıkları saptanmıştır.

Türkiye'de ise İmamoğlu Akman ve Akman (2016: 748), Kraliçe Arı Sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kadın yöneticilerin kıskanç, kaprisli, ayrıntıcı, kindar ve acımasız olduklarına yönelik olumsuz görüşlerle birlikte estetik ve sorumluluk sahibi olduklarına yönelik olumlu görüşler belirtilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin tecrübesiz oldukları ve otorite sağlayamadıkları vurgulanmıştır. Bazı kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalışmanın zor olduğunu ifade etmiş; aynı ortamda birden fazla kadın yöneticinin olmasının örgütü olumsuz etkileyebileceğini söylemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak yazarlar, kadın yöneticilere yönelik genel bir olumsuz tutumun egemen olduğunu ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan, erkeklerin egemen olduğu bir sistemde, kadınların üst düzeylere tırmanabilmek ve o düzeylerde başarılı bir biçimde kalabilmek için kimi zaman eril eğilimler edinmeleri ve eril bir yönetim tarzı benimsemeleri de söz konusu olabilmektedir (Özen,1998:221). Bu bağlamda, kadınların dayanışma içine girerek ve birlikte hareket ederek yönetsel pozisyonlardaki dezavantajlı konumlarını iyileştirmeleri, yönetsel pozisyonlar için eksikliklerini gidermeleri, cinsiyete dayalı önyargılardan kaynaklanan engelleri aşmaları beklenirken, kimi zaman hemcinsleri olan kadın yöneticiler tarafından da engellerle karşılaştıkları görülmektedir. "Kraliçe Arı Sendromu" olarak nitelendirilen bu olgu, eril kültüre uyum sağlayarak kendilerini diğer kadınlardan fiziksel ve psikolojik olarak uzaklaştıran, mevcut cinsiyet hiyerarşisini onaylayarak ve meşrulaştırarak erkek egemen iş ortamlarında bireysel başarı elde eden kadın yöneticileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Kızıldağ,2018:59).

İlgili literatürde Kraliçe Arı fenomenine son yıllarda ağırlık verildiği ve bu olgunun altında yatan nedenlerin derinlemesine araştırıldığı görülmektedir (Derks vd.,2011a, 2011b, 2016; Tekyazman,2019) Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde yapılan açıklamalar (Baykal,2018), üst düzey yönetim pozisyonlarına gelen kadın yöneticilerin, özellikle kadın astlarına yönelik olumsuz davranışlarının nedenlerini anlamada önemli bir bakış açısı sunmaktadır. *Sosyal Kimlik Kuramı* açısından bakıldığında kraliçe arı sendromu, kadın cinsiyetinin değersiz; erkeklerin ise egemen olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde, yönetim pozisyonuna yükselmeyi başarmış kadının kendisini grubun geri kalanıyla karşılaştırması ve toplumsal cinsiyet kalıp yargıları nedeniyle olumsuz değerlendirilen kadın grubundan ayrılarak, olumlu olan erkek grubuna girmeye çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Özen'e göre (1998:219) kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzı açısından ne derece farklılaştıkları ve mevcut farklılıkların ne derece toplumsal cinsiyete veya durumsal değişkenlere bağımlı olduğu ülkemizde kapsamlı olarak incelenmemiş bir konudur. İlgili yazın, daha çok kadının toplumsal, ekonomik ve siyasal yaşamdaki rolü ve çalışma yaşamında kadın işgücünün genellikle *niceliksel* özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu bağlamda, bu çalışmada, kadın çalışanların gözünden kadın yöneticilerinin tutumları, yöneticilik tarzları, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında bireysel ve yönetsel farklılıklar olup olmadığı araştırılacak ve elde edilen sonuçlar, mevcut kuram ve yaklaşımlar çerçevesinde tartışılmaya çalışılacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örneklem

Araştırma, iş yaşamında "kadın yöneticiler" ile çalışmış ve/veya çalışmaya devam eden, farklı sektörlerden ve mesleklerden "kadın çalışanlar" ile gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, "Amaçlı Örnekleme Yöntemi" kullanılarak 20 farklı sektörden ve farklı meslek gruplarından toplam 40 kadın çalışana ulaşılmıştır (Tablo 1).

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak yapılan analiz sonucunda, yaklaşık yarısının (19 kişi) 35-45 yaş; yüzde 32'sinin 25-34 yaş aralığında olduğu; yüzde 20'sinin ise 45 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, yüzde 72,5'inin (29 kişi) 10 yıldan fazla çalıştığı; yüzde 27,5'inin ise (11 kişi) 10 yılın altında çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim

düzeyleri incelendiğinde, yüzde 82,5'inin (33 kişi) lisans ve lisans üstü derecesine sahip olduğu; kalan 7 kişinin ise lise ve ön lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların bir kadın yönetici ile birlikte çalışma sürelerine bakıldığında ise yüzde 75'inin (30 kişi) 2 ile 10 yıl arasında; yüzde 20'sinin (8 kişi) 10 yıldan fazla bir süredir kadın yönetici ile çalıştığı saptanmıştır. Katılımcıların yüzde 5'inin ise kadın yönetici ile çalışma deneyimi 2 yıldan kısadır.

Tablo 1: Katılımcı Profiline İlişkin Bilgiler

	MESLEK / İŞ	SEKTÖR		MESLEK / İŞ	SEKTÖR
K1	Banka Memuru	Finans Hizmetleri	**K21**	Banka Memuru	Finans hizmetleri
K2	Devlet Memuru	Üniversite	**K22**	Tekstil Mühendisi	Tekstil
K3	Güverte-Vardiya Zabiti	Denizcilik	**K23**	Öğretmen	Eğitim Kurumu
K4	Hemşire	Sağlık	**K24**	Medikal Delege	Medikal Ürünler
K5	Kimya Mühendisi	Üniversite	**K25**	Genel Müdür Yrd.	Reklamcılık
K6	Akademisyen	Üniversite	**K26**	Sınıf Öğretmeni	Eğitim Kurumu
K7	Hemşire	Sağlık	**K27**	Sınıf Öğretmeni	Eğitim Kurumu
K8	Abone Servisi Uzm. Yrd.	Enerji	**K28**	Tekniker-Memur	Belediye
K9	Hemşire	Sağlık	**K29**	Akademisyen	Üniversite
K10	Muhasebe Sorumlusu	Giyim	**K30**	Devlet Memuru	Belediye
K11	İş ve Meslek Danışmanı	Danışmanlık	**K31**	Muhasebe Elemanı	İnşaat
K12	Akademisyen	Üniversite	**K32**	Öğretmen	Eğitim Kurumu
K13	Devlet Memuru	Üniversite	**K33**	Devlet Memuru	Savunma Sanayi
K14	İK ve İdari İşler	Yazılım	**K34**	Devlet Memuru	Üniversite
K15	İşe Alım Uzmanı	Elektrik-Elektronik	**K35**	Departman Müdürü	Giyim
K16	Muhasebe Elemanı	Otomotiv Sanayi	**K36**	Öğretmen	Eğitim Kurumu
K17	Muhasebe Uzmanı	Danışmanlık	**K37**	Öğretmen-Müdür Yrd.	Eğitim Kurumu
K18	Çağrı Merkezi Takım Lideri	Beyaz Eşya	**K38**	Devlet Memuru	Savunma Sanayi
K19	Medikal Delege	Medikal Ürünler	**K39**	Güzellik Uzmanı	Güzellik
K20	Banka Müdürü	Finans Hizmetleri	**K40**	Girişimcilik Birimi Uzm.	Teknoloji

K: Katılımcı

Sektörlere göre dağılım incelendiğinde, farklı üniversitelerde görev yapan 7 katılımcıdan üçü akademisyen, dördü idari personeldir. Yine katılımcıların 6'sı eğitim kurumlarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleridir. Sağlık ve Finans sektörlerinden üçer katılımcı bulunmaktadır. Belediye, Danışmanlık Hizmetleri, Giyim, Medikal Ürünler ve Savunma sanayiden ikişer; diğer sektörlerden ise birer katılımcı bulunmaktadır.

Veri Toplama Tekniği

Katılımcılara, yedi açık uçlu soru ile demografik soruların yer aldığı bir soru formu e-posta yolu ile gönderilmiştir. Veri toplama süreci 10 Aralık 2019 tarihinde başlatılmış ve 31 Aralık 2019 tarihinde sonlandırılmıştır. Katılımcılara yöneltilen araştırma soruları şunlardır:
İş hayatınız boyunca kadın yöneticiler ile çalıştınız mı? Çalıştıysanız, yaklaşık olarak kaç yıl çalıştınız?

Bir kadın olarak, kadın yönetici ile çalışmak sizce nasıl bir duygu?

Bir kadın olarak, kadın yönetici ile çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Sizce kadın yöneticiyle çalışmak ile erkek yöneticiyle çalışmak arasında farklar var mıdır?

Eğer fark olduğunu düşünüyorsanız, bu farklılığın sebepleri neler olabilir?

Özel olarak, herhangi biriyle çalışmayı tercih eder miydiniz?

Eklemek, vurgulamak istediğiniz başka bir konu var mı?

Katılımcılara yöneltilen araştırma soruları, verilerin analizi aşamasında, kategorilerin belirlenmesinde esas alınmıştır.

Analiz Yöntemi

Araştırmada, tümevarımcı bir yaklaşım ile İçerik Analizi yöntemi benimsenmiştir. Analizlerin ilk aşamasında, 40 katılımcıdan toplanan veriler, MAXQDA 2020 nitel veri analizi programına aktarılmış, her bir katılımcının verdiği cevaplar cümle cümle okunarak kodlama yapılmıştır. Sonraki aşamada, kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan kodlar bir araya getirilerek kategoriler (temalar) saptanmıştır. Kategorilerin ne derece işlevsel olduğunu belirlemek amacıyla, veri setinden herhangi bir bölüm rastgele seçilerek Yönetim ve Organizasyon yazınına hakim ve ayrıca MAXQDA programını kullanmada uzman iki ayrı akademisyene gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda kodlamalar gözden geçirilerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

BULGULAR

Analizlerden elde edilen bulgular, araştırmanın soruları esas alınarak beş başlık altında sunulacaktır.

Kadın Yönetici ile Çalışmanın Nasıl Bir Duygu Olduğu Sorusuna İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen "Bir kadın olarak kadın bir yönetici ile çalışmak sizce nasıl bir duygu?" sorusuna verilen yanıtlara ilişkin değerler Tablo 2'de gösterilmektedir. Frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, katılımcıların yüzde 50'si (20 kişi) kadın yönetici ile çalışmanın kendisinde güzel, memnuniyet verici, rahatlatıcı ve güven verici duygulara yol açtığını söylerken (24 kez), yüzde 52.5'i (21 kişi) kötü, rahatsız edici, gerginlik yaratan duygulara yol açtığını (28 kez) ifade etmiştir. Bunların dışında 7 katılımcı, bunun kişiden kişiye; 2 katılımcı ise koşullara göre değişebileceğini ifade etmiştir.

Tablo 2: Bir Kadın Olarak Kadın Yönetici ile Çalışmak Nasıl Bir Duygu?*

	ANA KOD	KOD FREKANSLARI		KATILIMCI FREKANSLARI	
		Kod Sayısı	Yüzde	Katılımcı Sayısı	Yüzde
I	OLUMLU DUYGULAR	24	39.34	20	50.00
II	OLUMSUZ DUYGULAR	28	45.90	21	52.50
III	KİŞİYE GÖRE DEĞİŞİYOR	7	11.48	7	17.50
IV	KOŞULLARA GÖRE DEĞİŞİYOR	2	3.28	2	5.00
	TOPLAM	**61**	**100**		
	Kodlanmış Belgeler			38	
	Kodlanmamış Belgeler			2	

***Kod Frekansı**: Bir katılımcı tarafından tüm konuşması içerisinde belli bir kavrama/koda kaç kez değinildiğini göstermektedir. **Katılımcı Frekansı**: Bir kavrama kaç katılımcı tarafından değinildiğini ifade etmektedir. **Kodlanmış ve Kodlanmamış Belge:** Kodlanmış belge, söz konusu soruya yanıt veren ve o yanıtla ilgili kodlama yapılmış olan katılımcı sayısını ifade etmektedir. Kodlanmamış belge, o soruyla ilgili yanıt vermemiş olan ve/veya verdiği yanıt ile ilgili herhangi bir kodlama yapılmamış olan katılımcı sayısını ifade etmektedir.

Kadın ve Erkek Yöneticiler Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen "Sizce kadın yöneticiyle çalışmak ile erkek yöneticiyle çalışmak arasında farklar var mıdır?" sorusuna 40 katılımcıdan 32'si net bir cevap vermiştir. Bu katılımcılardan 23 kişi, kadın ve erkek yöneticiler arasında kesinlikle fark olduğunu belirtirken 2 kişi fark olmadığını belirtmiştir. 7 kişi ise yöneticiler arasında farklılık varsa bile bunun cinsiyet ile ilgili olmadığını; karakter, kişilik, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yöneticilik eğitimine ve tecrübesine sahip olup olmama gibi faktörlerle açıklanabileceğini ifade etmişlerdir.

Erkek ve Kadın Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Özelliklerine İlişkin Bulgular

"Eğer kadın ve erkek yönetici arasında fark olduğunu düşünüyorsanız, bu farklılığın sebepleri neler olabilir?" sorusuna verilen cevaplarla birlikte, erkek ve kadın yöneticilerin olumlu ve olumsuz özellikleri ile ilgili dört alt kategori belirlenmiştir.

Erkek yöneticilerim olumlu özellikleri incelendiğinde, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla daha profesyonel olduğuna ilişkin 22 kodlama yapılmıştır ve katılımcıların yüzde 35'inin bu konuya dikkat çektiği saptanmıştır. Alt kodlar içerisinde ise özellikle "ilişkide mesafeli olma ve sınırları aşmama" konusuna 9 kez değinilmesi dikkat çekicidir.

Erkek yöneticilerle ilgili olumsuz özellikler ise üç ana kod altında sınıflandırılmıştır. Toplam 17 kez tekrarlanan bu olumsuz özelliklerin başında İletişim Sorunları gelmektedir. 7 katılımcı tarafından 12 kez vurgulanan iletişim sorunlarına örnek olarak, kadınsal sorunları erkek yöneticiye anlatmanın zorluğu, duygudan uzak ve iş odaklı bir iletişim tarzı benimsemeleri ve yeterli düzeyde iletişim kurmamaları verilebilir.

Kadın yöneticilerin olumlu özelliklerine ilişkin 11 kategori belirlenmiş olup bunların içerisinde en fazla tekrarlananların başında İletişim becerileri (6 katılımcı 11 kez), Anlayışlı/Hoşgörülü olmaları (8 katılımcı 10 kez) ve Astlarına anne şevkati ile yaklaşmaları (5 katılımcı 8 kez), Planlı, düzenli olmaları (5 katılımcı 6 kez) ve duygusal olmaları (5 katılımcı 5 kez) gelmektedir. Katılımcıların, *kadın yöneticiler ile ilgili olumsuz düşünceleri* arasında, kadın yöneticilerin "profesyonel olmayan davranışlarına" 56 kez değinilmesi oldukça dikkat çekicidir. Bu konuya toplam 23 katılımcı (%57,50) temas etmiştir. Profesyonel olmayan kadın yönetici davranışları, 8 alt başlık altında sınıflandırılmıştır. Buna göre 15 katılımcı 20 kez, kadın yöneticilerin kaprisli ve kıskanç olduklarını ve kadın astlarını kendilerine rakip olarak gördüklerini dile getirmiştir. Ayrıca Duygularının etkisinde kalarak karar vermeleri (12 kez) ve Özel sorunlarını işe yansıtmaları da (11 kez) sıkça dile getirilen konular olmuştur.

Kadın Yönetici ile Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarına İlişkin Bulgular

Kadın yönetici ile çalışmanın avantajlarına ilişkin soruya katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, dört temel kategori ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; (i) Yöneticinin Kadın ve Anne olması, (ii) İletişim, (iii) Örgüt İklimi ve (iv) İş ile ilgili avantajlar olup toplam 114 kez bu unsurlara değinildiği saptanmıştır. Kadın ve anne olması ile ilgili avantajlar içinde, 22 katılımcının toplam 34 kez değindiği "bir anne ve kadın olarak birbirini daha iyi anlama" alt kodu dikkat çekicidir. Bunu, "empati kurabilmesi" (9 kez) ve "daha yakın ilişkiler kurabilmek, rahatlık" (7 kez) izlemektedir. İletişim ile ilgili avantajlara bakıldığında, 18 katılımcı kadın bir yönetici ile çalışmanın en önemli avantajlarından birinin, özellikle kadınsal ve özel konularda iletişim kurmanın daha kolay olmasından bahsetmiştir. Bu konuya toplam 21 kez temas edildiği görülmüştür.

Kadın bir yönetici ile çalışmanın dezavantajları incelendiğinde, altı kategori ortaya çıktığı ve bunların, katılımcıların yüzde 42'si (17 kişi) tarafından dile getirildiği saptanmıştır. Bu kategorilerin içerisinde, 6 katılımcının toplam 16 kez, kadın yönetici ile ilişkide sınırların aşılması ve aradaki mesafenin korunamaması sorununu dile getirmesi dikkat çekicidir. Ayrıca kadın yöneticinin, sahip olduğu özelliklerinden dolayı (örneğin hislerini veya sorunlarını işe yansıtması) karar verme ve iletişim süreçlerinin sağlıklı işlememesi de dezavantaj olarak gösterilen konular arasında öne çıkmaktadır.

Kadın veya Erkek Yönetici ile Çalışma Tercihlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen "Özel olarak Kadın ya da Erkek yönetici ile çalışmayı tercih eder misiniz?" sorusuna katılımcıların %52'si "Erkek Yönetici", %24'ü "Kadın yönetici" cevabını vermişlerdir. Buna ilave olarak 5 katılımcı, çeşitli nedenlerle (örneğin hiç erkek yönetici ile çalışmamış olması gibi) herhangi bir tercihte bulunamayacağını ifade ederken 5 katılımcı da yöneticileri, kadın ya da erkek olarak ayırt etmek istemediğini; bu tür bir tercihte cinsiyetin değil yöneticinin adil, karakterli, profesyonel olması gibi özelliklerin belirleyici olması gerektiğini ifade etmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, iş yaşamında kadın yöneticilerin astı konumunda olan veya geçmişte kadın yöneticilerle birlikte çalışmayı deneyimlemiş 20 farklı sektörden 40 kadın katılımcı ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların yaklaşık yüzde doksanının, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında önemli farklılıklar bulunduğuna inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkların neler olduğu ve farklılığın altında yatan temel sebepler sorulduğunda, öncelikle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla daha profesyonel davranışlar sergiledikleri görüşü ön plana çıkmıştır. Karşılıklı ilişkilerde erkek yöneticilerin daha mesafeli oldukları ve sınırları aşmadıkları, duygularını işe karıştırmadıkları, net kararlar verebildikleri, kıskanç ve kaprisli olmadıkları, kadın yöneticilerin aksine, kadın astlarını kendine rakip görme olasılığının düşük olduğu, çalışanların özel hayatlarıyla ilgili sorular sormadıkları, bu başlık altında vurgulanan konular olmuştur.

Kadın yöneticilerin olumlu özellikleri içerisinde en sık vurgulanan konular ise iletişim becerileri ve anlayışlı olmalarıdır. Kadın yöneticilerin astlarına anne şevkati ile yaklaşmaları, kadın çalışanlar üzerinde derin izler bırakabilen bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Bu özelliği vurgulayan katılımcıların işlerine ve örgütlerine bağlılıklarında kadın yöneticilerinin önemli bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin diğer olumlu özellikleri, çok yönlü düşünebilme becerileri, işlerini içselleştirmeleri, duygusal olmaları, planlı ve düzenli olmaları, empati yetenekleri ve demokratik olmalarıdır.

Kadın yöneticilerin olumsuz özellikleri değerlendirildiğinde, "profesyonel olmayan davranışlar" kategorisi altında sınıflandırılan özelliklerin büyük bir ağırlığı olduğu görülmüştür. Özellikle kaprisli ve kıskanç olmaları, kadın astlarını kendilerine rakip olarak

görmeleri; özel sorunlarını, sıkıntılarını işe çok fazla yansıtmaları; duygularının etkisinde kalarak kararlar almaları, kadın çalışanların fiziksel görünümleri ile gereğinden fazla ilgilenip yorumlar yapmaları; tutarsız davranışlar sergilemeleri, kimi zaman kaba, sert ve agresif tavırlar takınmaları, katılımcıların sıkça belirttiği konulardır.

Katılımcılara yöneltilen, erkek ve kadın yönetici ile çalışmak konusunda belli bir tercihleri olup olmadığına ilişkin soruya, katılımcıların yarısından fazlası, erkek yönetici ile çalışmayı tercih edeceği yönünde cevap verirken dörtte biri kadın yönetici ile çalışmak istediğini belirtmiştir. Bu bulgu, geçmişte yapılan birçok araştırma sonucu ile uyumludur (Berkman,2005; Randstad Araştırması,2016; Kigem,2019). Bu durumun günümüzde hala değişmemiş olması, gerek toplumda ve doğal olarak kadın çalışanlarda varlığını sürdürmeye devam eden cinsiyetçi rol kalıplarına ve gerekse kadın yöneticilerin bir kısmının, Sosyal Kimlik Teorisi ve Kraliçe Arı fenomeni bağlamında değerlendirilebilecek tutumlarına dayandırılabilir.

Yönetim kademelerindeki kadınlar, cinsiyetçi rol kalıpları nedeniyle dezavantajlı durumdadırlar. Bu kalıplar, bazen kadın yöneticilerin, yöneticilik rolünün gereği olarak sergiledikleri davranışların kadın kimliği ile özdeşleştirilemeyerek yadırganmasına neden olmaktadır. Bunun da ötesinde, kimi zaman kadın yöneticilerden, yöneticilikten ziyade "annelik" yapması beklenmekte; gerçekte erkek bir yöneticiden beklenmeyecek düzeyde şevkat, anlayış ve hoşgörü talep edilebilmektedir. Bunu yapmayan bir kadın yönetici ise erkeksi olmakla, kadın kimliğini yitirmekle, anlayışsız olmakla suçlanabilmektedir. Nitekim bu araştırmada da gözlemlenen dikkat çekici bir nokta, katılımcıların kadın yöneticiden profesyonellik beklerken aynı zamanda kendisini bir anne ve kadın olarak her zaman anlamasını, empati kurmasını ve kendisine şevkatle yaklaşmasını beklemesidir. Bu durumun nedenlerini, kökeni çok eskilere dayanan Türk yönetim kültüründeki "paternalist (maternalist)" liderlik beklentisinde aramak mümkündür. Son yıllarda Türkiye'de yapılan araştırmalarda, X ve Y kuşağına mensup çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik davranışları beklemeyi sürdürdüğünü kanıtlanmıştır (Gürcan,2018; Gelmez ve Akça Ertürk,2019; Tolay,2019). Ancak bu beklentinin, kadına yönelik cinsiyetçi önyargılar ile birleştiğinde, kadın yöneticiden beklenen rollerin karmaşıklığını daha da arttırdığını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Ataay, N. A. 1998. Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri. **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayın No: 16., 237-253, Ankara.

Akbaş, G. & Korkmaz, L. 2017. Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. **İş ve İnsan Dergisi**. 4(2): 73-86.

Aycan, Z. (2004). Key Success Factors for Women in Management in Turkey. **Applied Psychology: An International Review**. 53(3):453-477.

Baykal, E. 2018. Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. **Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi.** 8(16): 159-175.

Berkman, Y. A. 2005. Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure. Koç Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi.

Cevher, E. & Öztürk, U. C. 2015. İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. 4(4): 860-876.

Derks, B., Laar, C. V., Ellemers, N. & Groot, K. 2011. Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses among Senior Policewomen. **Psychological Science**. 22(10): 1243-1249.

Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. V. & Groot, K. 2011. Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee. **British Journal of Social Psychology**. 50: 519-535. Der

Derks, B., Laar, C. V. & Ellemers, N. 2016. The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Women. **The Leadership Quarterly**. 27: 456-469.

Er, O. & Adıgüzel, O. 2015. Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşıkaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi SBE Dergisi**. 2: 163-175.

Gelmez, M. ve Akça Ertürk, E. 2019. Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 22(1): 51-72.

Gmür, M. 2006. The Gendered Stereotype of the ‘Good Manager’ Sex Role Expectations towards Male and Female Managers, **Management Revue**, 17 (2): 104-121.

Gürcan, N. 2018. Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenler Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma. DEÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. 2018. Women Managing Women: A Holistic Relational Approach to Managing Relationships at Work. J**ournal of Management & Organization.** 24(4): 500-516.

İmamoğlu Akman, G. ve Akman, Y. 2016. Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5 (3): 748-763.

Jackson, J. F. L. & O'Callaghan, E. M. 2009. What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research.**Research in Higher Education**. 50:460-482.

Kanter, R. M. 1993. **Men and Women of the Corporation**. Basic Books, NewYork.

Karaca, A. 2007. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi. Konya

Karakuş, H. 2014. Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 2(1): 334-356.

Kızıldağ, D. 2018. Yönetimde Kadın Sorunsalı. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. 14(1-2): 48-69.

Kigem, https://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yonetici-tercih-ediyor.html, Erişim Tarihi: 19.02.2020.

Kurt Yılmaz, B. 2019. Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Mesleklerde Nitel Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İzmir.

Negiz, N. & Yemen, A. 2011. Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 24: 195-214.

Özen, Ş. 1998. Türkiye'de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek – Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliği. **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayın No: 16., 217-236, Ankara.

Randstad Araştırması. 2016. https://www.randstad.com.tr/hakkimizda/haberler-ve-duyurular/randstadtan-haberler/erkek-calisanlar-yoneticilik-pozisyonlari-icin-desteklenirken-calisanlar-cinsiyet-esitligi-olan-takimlarda-calismayi-tercih-ediyorlar Erişim Tarihi: 1 Mart 2020

Schein, V. (2007). Women in Management: Reflections and Projections. **Women in Management Review**, 22 (1): 6-18.

Stoker, J. I., Van der Velde, M. ve Lammers, J. 2012. Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Emlpoyee and the Manager and Management Gender Ratio, **Journal of Business and Psychology**, 27 (1): 31-42.

Tekyazman, E. F. 2019. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu. Manisa Celal Bayar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Tolay, E. 2019. "Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşağı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma". **4. Taras Şevçenko Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı**, İzmir. 14-15 Aralık 2019: 817-819.

Uçan, M. 2012. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları ile Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kadıköy İlçesi Örneği).", Yeditepe Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ustabaş, A. & Afacan Fındıklı, M. 2017. Çalışma Hayatında Kadın yönetici Olmak: Türkiye'de Sanayi Sektöründe Kadın yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar. **KSBD**, 9(9): 421-441.

Willemsen, T. M. 2002. Gender Typing of the Succesfull Manager – A Stereotype Reconsidered, **Sex Roles**, 46, 385-391.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. 2013. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayınevi, Ankara.

İŞLETME BİLİMİ DOKTORA ÖĞRENCİLERİNİN İNSANİ DEĞERLERİ VE İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME İNGİLİZCE DOKTORA SINIFI ÜZERİNE BİR VAKA ÇALIŞMASI

Cem ÜNLÜAKIN

İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens., İşletme Yön. (İng.) Doktora Öğrencisi, cem.unluakin@gmail.com

BİLDİRİNİN AMACI

Yükseköğretim bilgi yönetim sistemi istatistiklerine göre 2019 yılı itibarıyla yükseköğretime kayıtlı öğrencilerin %1,24'ünü doktora öğrencileri oluşturmaktadır. Doktora öğrencilerinin büyük çoğunluğu mezuniyet sonrası yüksek öğrenim kurumlarında akademik kadrolarda veya araştırma projelerinde işe başlamaktadır. Doktora öğrencilerinin sahip olduğu insani değerler ve iş hayatından beklentilerinin anlaşılması kurum-çalışan-yönetici arası kurulacak ilişkilerin sürdürülebilirliği açısından da önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletme bilimi doktora öğrencilerinin insani değerleri ile iş hayatından beklentilerini araştırmak, detaylı yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular ve odaklı mülakat yöntemiyle elde edilen zengin veri üzerinden "gömülü teori" (Glaser, 2002:2) yöntemiyle insani değerler ve iş beklentileri arasında anlamlı örüntüler yakalamaya çalışmaktır. Bu çalışma, takiben yapılacak çoklu vaka karşılaştırma çalışmalarına temel teşkil edecek ve bu yolla sonuçlar yeniden şekillenerek, vakalar arası oluşacak ortak örüntülerin teorik doyum noktasına ulaşıncaya dek sürmesiyle (Glaser ve Strauss, 1967) doktoralı mezunların insani değerleri ve iş hayatından beklentileri arasında anlamlı bir örüntü kurmak üzere evrimleşecektir. Son aşamada ise çıkan örüntülerin ışığında nicel bir çalışma olarak devam ettirilip hipotez testleri yapılacak ve bir modele oturtulmaya çalışılacaktır.

İleri seviye akademik bir grubu hedeflemesi ve bilimsel perspektifin değerlendirme çerçevesine girmesiyle insani değerler ve iş beklentileri arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiğini göstermesi açısından da çalışma, yüksek öğrenim kurumlarının yanı sıra, insan kaynakları ve kurum yöneticilerine doktoralı mezunlarla kurulabilecek iş ilişkisinin detayları hakkında fikir vermesi açısından da yol gösterici olacaktır. Bu araştırma belirtilen çerçevede keşfedici bir vaka

çalışmasıdır. Çalışma çok aşamalı olarak planlanmış olup, çalışmaya odaklı mülakat ve gömülü teori yaklaşımıyla başlanmasının sebebi çıkış noktasında belli kalıplar arasına sıkışmayarak, daha geniş bir çerçevede ve mümkün olduğunca önyargısız şekilde doktora öğrencilerinin insani değerleri ve iş hayatı beklentileri üzerinden hareketle derinlemesine bilgiler içeren betimlemelere ulaşabilme ve orijinal örüntüler yakalayabilme çabasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumların, çalışanlarının insani değerlerini ve iş beklentilerini daha iyi anlaması, çalışanlara hitap eden pozisyonlar ve işyeri koşulları sunmalarını kolaylaştırmaktadır. İşin kendisi ve işyeri koşullarının çalışanın beklentilerini karşılamadığı durumda, kurum çalışanı kaybetmekte ve yeniden işe alım sürecinde kaynaklarını boşa harcamaktadır. İşten ayrılan bir çalışanın, yerine başka bir alım yapılması durumunda oluşan maliyet yıllık maaşının yaklaşık bir buçuk katını bulmaktadır (Palanski ve diğerleri, 2013). Bu yüksek maliyet, mevcut ve potansiyel çalışanların insani değerlerini ve iş hayatından beklentilerini anlamak ve doğru yöntemlerle dengelemenin önemini vurgulamaktadır.

Geleneksel uygulamada, işverenler sadece muhtemel bir çalışanın kuruluşun sunduğu özel işe uygun olup olmayacağına karar vermekle ilgilenirken, değişen rekabetçi piyasa koşulları altında günümüzde, işverenler mevcut ve potansiyel çalışanın bir bütün olarak organizasyon için doğru eşleşme olup olmayacağı konusuyla daha fazla ilgilenmektedir. Bunun nedeni, kurumların çalışanlarına sunabileceği pozisyonların çok yönlü ve çeşitli olması ile birlikte, rekabetin gerektirdiği şekilde değişen çalışma koşullarına çalışanlarının uyum sağlamasını ve kurum ile organik olarak bütünleşmesini beklemesidir. İş modelleri ve pozisyonlar zaman içinde değişse de, çalışan ile kurum arasında değerler ve beklentiler açısından iyi bir eşleşme olmasının, her iki taraf için de uzun süreli ve tatmin edici bir iş ilişkisi kurulması açısından önemli olduğunu varsaymak akla yatkın görünmektedir.

İnsani değerler, olaylara nasıl anlam verdiğimizin temelidir. Çevremizdeki dünyayı nasıl algıladığımızı etkilerler. Çalışan, bir kurum veya yöneticinin, nasıl olması veya olmaması gerektiği konusunda önceden yerleşmiş fikir ve inançlarla çalışmaya başlar. Bu yargılar değerlerle yüklenmiş algılardır (Rokeach, 1973). Doğru ve yanlışa nasıl karar verdiğimizin, belirli davranışları nasıl yorumladığımızın ve belli neticeleri diğerlerine yerine nasıl ve neden tercih ettiğimizin kişisel unsurlarını içerirler. Sonuç olarak, insani değerlerimiz gerçeği

algılama şeklimizi değiştirir ve somut gerçekleri kendi algılarımızla şekillendirmenin yolunu açarlar. Buradan hareketle, kararlarımızda ve algılarımızda güçlü bir yön verici faktör olan insani değerlerin, iş hayatından beklentileri de şekillendiğini varsaymak makul bir yaklaşım olarak görünmektedir.

İnsani değerler, nihai ve araçsal değerler olmak üzere iki kümenin altında tanımlanmaktadır. (Rokeach, 1973). Nihai değerler, bireyin ulaşmak istediği arzu edilen durumlardır; araçsal değerler ise, bireyin nihai değerlerine ulaşmak için tercih ettiği değerlerdir. Nihai değerler ömürlük bir hedef gibidir. Araçsal değerler ise, nihai değerlere ulaşmak için birer vasıta olarak görülebilir. Bu iki kümenin birlikte analizi insani değerler sisteminin ortaya konulması açısından önemlidir.

İnsani değerler ve iş hayatından beklentiler gibi detaylı analize muhtaç ve karmaşık iki konu hakkında derinlemesine analiz yapabilmek için açık uçlu sorularla desteklenen yarı yapılandırılmış, odaklı mülakat tekniği uygun bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar nitel çalışma için ideal bir araçtır, çünkü araştırmacının açık uçlu sorularla esnek olmasını sağlamakta ve kendiliğinden ortaya çıkan sorunları keşfetme şansı vermektedir. (Berg, 2007; Ryan ve diğerleri 2009). Yarı yapılandırılmış açık uçlu sorularla her mülakattan sonra ve hatta mülakat içinde evrimleşen bir çerçevede bilgi toplamak gömülü teorinin kullandığı bir veri toplama yöntemidir. Çoklu ardışık mülakat, önce yapılan mülakatların sonraki mülakatları şekillendirdiği, yeni konular, ilgi alanları ve soruların ortaya çıktığı, literatüre başvurulduğu ve mülakatın çerçevesinin evrildiği bir süreç olup tekrar tekrar yapılan aynı içerikli bir mülakat değil, genişleyen bir süreçtir (Charmaz 2003). Gömülü teori yaklaşımı, incelenmekte olan konu hakkında çalışmanın başında literatür taraması yapılmasını önermeyen bir yöntemdir (Glaser, 2002). Eisenhardt (1989) ve Yin (1984) ise önceden belirlenmiş kuramsal yapılar üzerinde daha yönlendirilmiş bir yöntemi benimser.

Eisenhardt'ın (1989) önerdiği yöntemde gömülü teoriden farklı olarak, çalışmaya başlarken birkaç kuramsal yapı üzerinden yola çıkılır ve akılda cevaplanması gereken araştırma sorusu mevcuttur. Ancak test edilecek bir hipotez veya teori yoktur. Vakalar bu bağlamda en kapsamlı ve derinlemesine veriyi sağlayacak şekilde, istatistiki rastsal değil, teorik örneklem yöntemiyle belirlenir (Glaser ve Strauss, 1967). Bu kuramsal yapılar ve araştırma sorusu üzerinden geniş bir çerçevede veri toplanır. Gözlem, saha notları derinlemesine mülakatlar gibi çoklu veri toplama yöntemleri kullanılır. Veri analizi ve veri toplama süreci birbiri içine geçmiştir. İlkin

vaka içi derinlemesine analiz yapılır. Kuramsal yapılar ve onların araştırma sorusuyla ilişkileri konusunda bir bağlantı yakalanmaya çalışılır. Sonrasında ortak örüntünün keşfi ve genellemeye imkan sağlaması için çoklu vaka analiz sonuçlarıyla karşılaştırılır. Bu evrimleşen bir süreçtir ve her vakanın sonucu takip edecek vakaların analiz ve araştırma yönünü değiştirebilir. İlişkileri görebilmek için detaylı tablolama ve analiz araçları kullanılır. Takip eden vakalar arasında bir örüntü kurabilmek için rastsal değil teorik örneklemler üzerinden devam edilir. Vakalar arasında ortak bir mantık yakalayabilmek ve ilişkiler arkasındaki neden sorusunu ortaya çıkarılma gayretiyle önermeler şekillenir. Sonrasında bulguların mevcut literatür çerçevesinde değerlendirmesi yapılır. Örtüşen ve benzeşen noktalar analiz edilir. Mümkünse araştırma teorik doyum gerçekleşene kadar devam ettirilir (Glaser ve Strauss, 1967).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yönteminin genel çerçevesi olarak Eisenhardt'ın (1989) "vaka çalışmalarından teori inşası" makalesi baz alınmıştır. Bu makale, gömülü teori yaklaşımından (Glaser ve Strauss, 1967) çıkışla gömülü teori yaklaşımının hayata geçirilebilmesi için bir yöntem önermektedir.

Ana çıkış noktası için kavramsal yapılar olarak insani değerler ve iş hayatından beklentiler temel alınmıştır. Bu iki kuramsal yapı arasındaki etkileşim çalışmanın ana sorusunu oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak açık uçlu sorular ve yarı yapılandırılmış, odaklı mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlar kayda alınmış, sonrasında kodlama ve analizlerinin yapılabilmesi için yazıya aktarılmıştır. Görüşmeler İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü, Avcılar yerleşkesinde, 2018'in güzünde yapılmış ve her biri 30-45 dakika sürmüştür. Toplamda yaklaşık 10.000 kelime ve 1000 cümlelik bir deşifre veri üzerinde çalışılmıştır.

Mülakat soruları insani değerler ve iş hayatından beklentiler üzerinde odaklanmış açık uçlu sorular olarak yöneltilmiştir. Mülakat esnasında yarı yapılandırılmış bir teknik kullanılmış, mülakatın gidişatına göre bazı sorular eklenmiş veya çıkarılmış ve konuyla ilgili genel sorulardan başlayıp daha odaklı sorulara uzanan bir yöntem takip edilmiştir. Bu yöntemle katılımcılar konuya başta ısındırılmış, ilerleyen mülakat aşamalarında ise birebir odaklı sorularla genel çerçevesi çizilmiş konu hakkında derinlemesine bilgilere ulaşılmıştır.

Verilerin toplanması ve yazıya aktarılmasından sonra açık kodlamaya geçilmiştir. Mülakat metinleri ve saha notları, kelime ve cümleler bazında analiz edilmiştir (Charmaz, 2006). Bu analizin sonunda insani değerler ve iş hayatından beklentiler konusunda tekrar eden temalar belirlenmiş ve bunlar gruplanarak ağırlık dağılımları ortaya çıkarılmıştır. Son aşamada ise bu dağılımın ileriki çalışmalara yön verebilmesi açısından akla getirdiği önermeler üzerinde durulmuştur. Literatür taraması ve analiz sonuçlarıyla karşılaştırılması ise, analizlerin bağımsız bir şekilde geliştirilmesinin sonrasına yapılmıştır (Charmaz, 2006; Eisenhardt, 1989).

Grubun içinde 3 farklı ülke ve kültürden öğrencilerin bulunması, yaş dağılımının 26 ile 48 arası geniş bir yelpazede olması ve katılımcıların çok farklı tecrübelere ve meslek gruplarına mensup olması ortaya çıkan yakınsama noktalarının değerini arttırmaktadır. Beş katılımcının dördü iş hayatına akademik olarak devam etmek istemekte, ikisi ise radikal iş değişikliği yapmış kişilerdir. Böylesine ıraksak grup içindeki olası yakınsamalar değerli olarak görüldüğünden, bu grubun seçimi teorik örneklemeye uygun olarak yapılmıştır.

BULGU VE SONUÇLAR

Tablo 1: 1. katılımcı için kodlama sonuçları

İnsani değerler	**İş hayatından beklentiler**
Temalar	**Temalar**
Başarı odaklılık	Otonomi
Detaylara önem vermek	Zorlayıcı olmayan hedefler
Karalılık	Mütevazı maddi beklenti
Kendini yeterli hissetmek	Kendini değerli hissetmek
Öğrenme şevki	İş yaşamından kendini makul ölçüde mutlu hissedebilmek
Kişisel gelişim	Çalışılan kurumun kalıcılığı
Tedbirli olmak	Olumsuz geri bildirimlerin kibar şekilde yapılması
Anlamlı işlerle topluma hizmet etmek	Bir kalıba girmeye zorlanmamak
Bilgi ve eğitimi önemsemek	Takım çalışması ve işbirliği
Özgecilik	İnisiyatif alabilmek
Aile kavramını önemsemek	Kurumda söz hakkının olması
Hoşgörü	Huzurlu bir iş ortamı
Şefkat	İş arkadaşlarıyla iyi bir iletişim içinde olmak
İyimserlik	
Olaylara gerçekçi yaklaşım	

Tablo 2: 2. katılımcı için kodlama sonuçları

İnsani değerler	**İş hayatından beklentiler**
Temalar	**Temalar**
Arkadaşlık	İş tatmini
Mutluluk	İnsanlarla iyi bir iletişim içinde olmak
Başkalarına katkıda bulunmak	Makul maaşlı bir iş
Bilgi ve eğitimi önemsemek	Yöneticinin şeffaf ve açık sözlü tavır sergilemesi
Azim	Huzurlu bir ortam
Adil olmak	Takım çalışması ve işbirliği
Dürüstlük	Monoton olmayan bir iş
Başarı odaklılık	Kuralları ve düzeni olan bir iş ortamı
Statü odaklılık	Ast ve üst arasında dürüstlük
İç huzuru	Sonuç odaklılık
Yüksek fiziksel aktivite	Yöneticiye karşı sadakat göstermek
Planlama eğilimi	Detaylara özen göstermek
Kişisel gelişim	Çalışanın yüksek performans göstermesi
Mücadeleye eğilim	Ast ve üst arasında samimi bir ilişki
Olaylara geniş perspektiften bakmak	Çalışanın kurum kültürüne uymak için çaba göstermesi
Öğrenme şevki	Sorumluluk üstlenmek
Kendi kendine yetmek	
Karşılıklı saygı	

Tablo 3: 3. katılımcı için kodlama sonuçları

İnsani değerler	**İş hayatından beklentiler**
Temalar	**Temalar**
Mutluluk	Makul maaşlı bir iş
Başkalarına katkıda bulunmak	Onaylandığı bir ortam
Dayanma gücü	Hoşgörülü, farklı düşüncelere karşılıklı olarak saygı gösterilen bir ortam
İnsanları sevmek	Kariyer gelişimi
Öğrenme şevki	Şirket içinde iyi bir iletişim ortamı
Azim	Yönetici ile samimi ilişki
Keşfetmek	İş yerinde söz hakkının olması
Bilgi ve eğitimi önemsemek	Kuralları ve düzeni olan bir iş ortamı
İyimserlik	İşte ve iş dışı olarak yönetici desteği
Hoşgörü	Rol ve sorumlulukların açık olması
Saygı	Kabiliyetlerime paralel bir iş
Başkalarınca onaylanmak	Yöneticiye sadakat
Tinselcilik	
Dürüstlük	
İnanç	
Kişisel gelişim	
Sözü geçer olmak	

Tablo 4: 4. katılımcı için kodlama sonuçları

İnsani değerler	**İş hayatından beklentiler**
Temalar	**Temalar**
Yeni iş ilişkileri kurmak ve fırsatlar yakalayabilmek için arkadaşlık	Otonomi
Dürüstlük	İş yerinde söz hakkının olması
Maddi zenginlik	Mücadele ve fırsatlar
Alçak gönüllülük	Maddi imkanlar
Detaylara önem vermek	İş güvenliği
Performans	Şirket içinde iyi bir iletişim ortamı
Mutluluk	Yöneticinin desteği
Tecrübe	Esnek ve hoşgörülü bir yönetici
Statü	Terminlere dikkat ederek çalışmak
Aile kavramını önemsemek	Yöneticiye sadakat
Sabırlılık	Yüksek performans
Gerçekçi olmak	Kariyer gelişimi
Otorite sahibi olmak	Liderlik ve yöneticilik becerilerinin gelişeceği bir ortam
Sonuç odaklılık	Şirkete sadakat ve bağlılık
Liderlik	
Şeffaflık ve açıklık	
Din	

Tablo 5: 5. katılımcı için kodlama sonuçları

İnsani değerler	**İş hayatından beklentiler**
Temalar	**Temalar**
Başarı odaklılık	Otonomi
Dürüstlük	İş tatmini
Adalet	Mücadele ve fırsatlar
Aile kavramını önemsemek	Kariyer gelişimi
Sonuç odaklılık	Kurum içinde iyi iletişim
Başkalarına katkı sağlayabilmek	Yüksek performans
Öğrenme şevki	Kurumun sürdürülebilirliği
Şeffaflık	Tecrübeme değer vermeli
Kişisel gelişim	Kurumda söz hakkım olmalı
Yaratıcılık	Huzurlu iş ortamı
Kararlılık	Kurum hedeflerinin şeffaflığı
Mizah anlayışı	Yüksek olmayan maddi beklentiler
İç huzur	Beni olduğum gibi kabul etmeli
Bilgi ve eğitimi önemsemek	Adil performans değerlendirme sistemi
Detaylara özen göstermek	Rol ve sorumlulukların açık olması
Kendini yeterli hissetmek	Beni sürekli meşgul edebilecek dinamik bir iş
Güvenilirlik	İşbirliği ve takım çalışması

Tablo 6: Tüm katılımcıların insani değerler açısından toplu analizi

İnsani Değerler	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
Başarı odaklılık	+	+			+
Detaylara özen göstermek	+			+	+
Özgecilik	+				
Otorite				+	
Mesleki yeterlilik	+				+
Başkalarına katkıda bulunmak	+	+	+		+
Şefkat	+				
Mücadeleci		+			
Yaratıcılık					+
Kararlılık	+	+	+		+
Dayanma gücü			+		
Keşfetmek			+		
Tecrübe				+	
Arkadaşlık		+		+	
Adil olmak		+			+
İnanç			+		
Aile kavramını önemsemek	+			+	+
Bilgi ve eğitimi önemsemek	+	+	+		+
Yüksek fiziksel performans		+			
Dürüstlük		+	+	+	+
Mutlu olmak		+	+	+	
Alçakgönüllülük				+	
Etkilemek			+		
İç huzuru		+			+
Öğrenme şevki	+	+	+		+
İnsanları sevmek			+		
Liderlik				+	
İyimserlik			+		
Kişisel gelişim	+	+	+	+	+
Planlı olmak		+			
Performans				+	
Sabırlılık				+	
Saygılı olmak		+	+		
Gerçekçi yaklaşım	+			+	
Tanınmak ve kabul görmek			+		
Sonuç odaklılık				+	+
Din				+	
Statü		+		+	
Kendine yetmek		+			
Tinselcilik			+		
Hoşgörü	+		+		
Şeffaflık ve açıklık		+		+	+

Tablo 7: Tüm katılımcıların iş hayatından beklentileri açısından toplu analizi

İş hayatından beklentiler	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
Otonomi	+			+	+
Makul derecede mutluluk hissi	+				
Kurumda söz hakkım olmalı	+		+	+	+
Kabiliyetlerime paralel bir iş			+		
Esnek ve hoşgörülü bir yönetici				+	
Liderlik ve yöneticilik becerilerinin gelişeceği bir ortam				+	
Kariyer gelişimi			+	+	+
Rol ve sorumlulukların açık olması		+	+		+
Şirkete sadakat ve bağlılık				+	
İşbirliği ve takım çalışması	+	+			+
Mücadele ve fırsatlar				+	+
Beni bir kalıba sokmaya çalışmasın	+				+
Monoton olmayan, dinamik		+			+
Çalışanın kurum kültürüne uymak için çaba göstermesi		+			
Adil performans değerlendirme sistemi					+
Kurum içinde iyi bir iletişim ortamı	+	+	+	+	+
Ast ve üst arasında dürüstlük		+			
Çalışanın yüksek performans göstermesi		+		+	+
Yöneticiyle samimi ilişki		+	+	+	
İş tatmini		+			+
İş güvenliği	+			+	+
Olumsuz geri bildirimlerin kibar şekilde yapılması	+				
Yöneticiye sadakat		+	+	+	
Maddi beklentiler				+	
Zorlayıcı olmayan hedefler	+				
Makul maddi beklentiler	+	+	+		+
Kuralları ve düzeni olan bir iş ortamı		+	+		
Huzurlu bir ortam	+	+	+		+
Sorumluluk almak		+			
Kabul gördüğü bir ortam			+		
Terminlere dikkat ederek çalışmak		+		+	
Yöneticinin şeffaf ve açık sözlü tavır sergilemesi		+			
Kurum hedeflerinin şeffaf olması					+
Kendini değerli hissetmek	+				+
İnisiyatif alabileceği bir ortam	+				
Sonuç odaklılık		+			

Doktora grubu için öne çıkan insani değerler (5 katılımcının en az 4'ü)

- Kişisel gelişim (5 katılımcı)
- Dürüstlük (4 katılımcı)
- Başkalarına katkıda bulunmak (4 katılımcı)
- Kararlılık (4 katılımcı)
- Bilgi ve eğitimi önemsemek (4 katılımcı)
- Öğrenme şevki (4 katılımcı)

Doktora grubu için öne çıkan iş hayatı beklentileri:

-Kurum içinde iyi bir iletişim ortamı (5 katılımcı)
-Makul maddi beklentiler (4 katılımcı)
-Huzurlu bir ortam (4 katılımcı)
-Kurumda söz hakkının olmalı (4 katılımcı)

Tablo 8: Doktora grubu için öne çıkan insani değerler ve iş hayatı beklentileri

Öne çıkan insani değerler	**Öne çıkan iş hayatı beklentileri**
Kişisel gelişim	Kurum içi iyi bir iletişim ortamı
Dürüstlük	Makul maddi beklentiler
Başkalarına katkı sağlamak	Huzurlu bir ortam
Kararlılık	Kurumda söz hakkının olması
Bilgi ve eğitimi önemsemek	

SONUÇLARIN İRDELENMESİ

Takip eden çalışmalara yön verebilecek ancak mevcut haliyle bir önermeden öteye anlam taşımayan tespitler ve bu tespitlerin mevcut literatür ile karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

Önerme 1: Doktora öğrencilerinin maddi olmayan insani değerleri ağır basmaktadır
Önerme 2: Doktora öğrencilerinin maddi olmayan iş hayatı beklentileri ağır basmaktadır.

Önerme 3: Doktora öğrencilerinde başkalarına katkıda bulunmak insani değeri ile iletişimi iyi olan ve huzurlu bir iş ortamı beklentisi arasında pozitif bir etkileşim vardır.

Önerme 4: Maddi olmayan insani değerler ile maddi olmayan iş hayatı beklentileri arasında pozitif bir etkileşim vardır.

Bu önermeler iş hayatından beklentilerin sahip olunan insani değerlerle şekillendiğine işaret etmektedir. Doktora öğrencilerindeki maddi olmayan insani değerler ve maddi olmayan iş hayatı beklentileri bunu destekler yöndedir. Doktora öğrencileri değerlerini hayata geçirebilecekleri bir iş ortamı beklemektedir.

Kurum ve çalışanların değerler açısından uyumu konusunda, Winter ve Jackson (2014), genç işgücünün istihdam ilişkilerini analiz etmiş ve iş değerlerinin işverenlerle ilişkilerde merkez noktası yapılmasının gerekliliğine işaret etmişlerdir. Bu bağlamda kurum ve çalışanın değerleri arasında iyi bir uyum sağlanarak genç işgücünün örgütlerine olan bağlılığının arttığı bir sistem önermişlerdir.

İnsani değerler ve iş hayatı beklentilerinin birbiriyle etkileşimleri üzerine Linden (2015) doktora tezinde Y kuşağının iş hayatından beklentilerini analiz etmiştir. Y kuşağının iş hayatından beklentilerinin anlaşılmasının, onları elde tutma ve kuruma bağlılıklarının sağlanmasına etkisine vurgu yapmıştır. Bu çalışmada konuya kuşaksal değer perspektifleri ve "psikolojik sözleşme" (Rousseau, 1989:121) teorileri üzerinden yaklaşılmıştır. Psikolojik sözleşmeler çalışan bağlılığını arttırmak ve onu elde tutmak için başvurulan yöntemlerden biridir. Bu kavrama ilkin birey ve kurumun karşılıklı uyumu çerçevesinde lidere düşen sorumluluk olarak yaklaşılmış (Argyris, 1957), takiben kurum ve çalışanın kendilerinin bile tam olarak farkında olmadığı karşılıklı beklentiler silsilesi olarak tanımlanmıştır. (Levinson ve diğerleri, 1962).

Konunun insani değerler ve bunlara bağlı iş hayatı beklentilerinin örtüşmesi şeklinde ele alınması insani değerler ve beklentilerin değişik kombinasyonlarda bir araya getirilebilmesi imkanını da sağlayacağından psikolojik sözleşmelere de esneklik ve gerektiğinde daha öngörülebilir değişiklikler yapabilme imkanı sağlayacaktır. Hem çalışanların hem de işverenlerin beklentileri zaman içinde değiştikçe, psikolojik sözleşmelerin doğası da değişebilmektedir. Dolayısıyla, zaman içinde evrimleşen psikolojik sözleşmeleri anlamak, gerekirse yenileriyle değiştirebilmek için çalışanların ve işverenlerin değişen beklenti ve

öncelik sırası değişebilecek değerleri üzerinde yoğunlaşmak yerinde olacaktır. Low ve Bordia (2016:1458) çalışmalarında, değişik kariyer aşamalarında çalışanların tercih ettiği psikolojik sözleşme unsurlarının derinlemesine araştırmasını yapmış, bu iki yönlü ilişkiyi analiz ederek, psikolojik sözleşme tercihlerini şekillendiren faktörleri irdelemişlerdir. Buna "tercih edilen psikolojik sözleşme" adını vermiş, işverenlerin psikolojik sözleşmeleri değişen çalışan beklentileri ışığında dizayn edip yenilemelerini önermişlerdir.

Mevcut çalışma ve diğer çalışmalardan da yola çıkarak, psikolojik sözleşmenin hem ilk şekillenmesi ve hem de zaman içinde değişen beklentiler doğrultusunda yenilenmesinde kurum ve çalışanların değerlerle desteklenen beklentilerinin esas alınması akılcı görünmektedir. Böylelikle psikolojik sözleşmenin ihlali olasılığı da azalacaktır. Ayrıca, insani değerler ve iş hayatı beklentileri arasındaki olası uyumsuzluklar araştırmacı ve pratisyene çok değerli bilgiler verebilecek niteliktedir.

Önerme 5: İdealize edilmiş dürüstlük değeri ile daha fazla kazanma isteği arasında negatif bir etkileşim vardır

Akademik bir iş hayatı beklentisinde olan bu grupta idealize edilmiş dürüstlüğün insani değer olarak öne çıkarken, iş hayatı beklentisi olarak da makul bir maddi kazancın öne çıkması çok yönlü incelenebilecek bir durum olarak dikkat çekmektedir. İncelenen grup akademik ortamı makul bir kazanç sağlayabileceği ancak idealize edilmiş dürüstlük değerini de tatmin edebilecekleri bir ortam olarak görüyor olabilir. O zaman bu grubun imgeleminde akademi dürüstlük yanı ağır basan bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Bu öğrencilerin akademik dünyada çok fazla tecrübesi olmayan, dışarıdan bu dünyaya girmek isteyen öğrenciler olarak bu kanıya sahip oldukları da dikkate alınması gereken bir diğer konudur. Dürüstlük kavramının akademik dünya içindeki yeri, akademi çalışanları için hangi boyutları ifade ettiği ayrıca incelenebilecek heyecan verici bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir nokta ise bu grup için ortaya çıktığı üzere, dürüstlük insani değeri ile çok kazanmak beklentisi arasında negatif bir etkileşim olduğudur. Bu durumun tüm doktora öğrencilerine ya da tüm insanlara genellenebilecek bir olgu olup olmadığı diğer bir ilginç araştırma konusu olabilir. Bu tespit eğitim seviyesiyle ilişkili midir, tüm insanlar için geçerli midir, yoksa sadece

bu grup özelinde ortaya çıkmış bir durum mudur? Takip eden çalışmalarla bu soruların cevabının araştırılması ilginç sonuçlar ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

Önerme 6: Öğrenme şevki ile daha fazla para kazanma hevesi arasında negatif bir etkileşim vardır.

Bu önerme daha çok davranışsal sinir bilimle ilişkili görünmektedir. Zevk almak beklentisi, ödül ve tatmin duygusu dopaminerjik ve serotonerjik sistem ile bağlantılı durumlardır. (Sharot ve diğerleri, 2009; De Neve, 2011). Bunun yanında öğrenmenin de dopaminerjik ve serotonerjik sistemin etkileşimiyle gerçekleşen bir olay olduğu gösterilmiştir. (Olvera-Cortes ve diğerleri, 2008). Bir diğer çalışmada ise, para kazanma duygusunun da beyinde, ödül mekanizmasının tetikleyicileriyle aynı dopaminerjik bölgeleri uyardığı gösterilmiştir. (Breiter ve diğerleri, 2001)

Bu üç çalışma ve mevcut çalışmanın ışığında öğrenme şevki ve para kazanma hevesinin beyinde benzer noktaları uyardığı ve bir tarafta sağlanan veya sağlanma beklentisi içinde olunan ödüllerin diğerindeki tatmin olma veya güdülenme durumunu azaltabileceği varsayımı, kısaca öğrenme şevkinin para kazanma dürtüsünün yerini alması, akla yatkın görünmektedir. Konu bu haliyle davranışsal sinirbilimcilerin de üzerinde durabileceği bir mesele olup şu ana kadar literatürde bu iki olguyu birbiriyle karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

KAYNAKÇA

Argyris, C. 1957. The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. **Administrative Science Quarterly**. 2: 1-24

Berg, B. L. 2007. **Qualitative research methods for the social sciences**. London: Pearson

Breiter, H.C., Aharaon, I., Kahneman, D., Dale, A., Shizgal, P. 2001. Functional imaging of neural responses to expectancy and experience of monetary gains and losses tasks with monetary payoffs. **Neuron.** 30: 619-639

Charmaz, K. 2003. Grounded theory. **In J. A. Smith (Ed.), Qualitative psychology: A practical guide to research methods**. 81–110. London: Sage

Charmaz, K. 2006. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. London: Sage

De Neve, JE. 2011. Functional polymorphism (5-HTTLPR) in the serotonin transporter gene is associated with subjective well-being: evidence from a US nationally representative sample. **Journal of Human Genetics.** 56: 456-459

Eisenhardt, K. M., 1989. Building theories from case study research, **Academy of Management Review.** 14: 532-550

Glaser, B.G., 2002. Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. **International Journal of Qualitative Methods**. 1: 1-31

Glaser, B.G., Strauss, A. 1967. **The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research**. London: Wiedenfeld and Nicholson

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., Solley, C.M. 1962. **Men, Management and Mental Health**. Cambridge: Harvard University Press

Linden, S. 2015. Job expectations of employees in the millennial generation. **Walden Dissertations and Doctoral Studies**

Low, C., Bordia, P., Bordia, S. 2016. What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. **Human Relations**. 69: 1457-1481

Olivera-Cortes, ME., Anguino-Rodriguez, P., Lopez-Vazguez, MA., Alfaro, JM. 2008. Serotonin/dopamine interaction in learning. **Progress in Brain Research**. 172: 567-602

Palanski, M., Avey, J., Jiraporn, N. 2014. The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. **Journal of Business Ethics**. 121: 135-146

Rokeach, M., 1973. **The nature of human values**. New York: The Free Press.

Rousseau, D.M. 1989. Psychological and implied contracts in organisations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. 2: 121-139

Ryan, F., Coughlan, M., Cronin P. 2009. Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. **Research Methodology Series**. 16(6): 309-314

Sharot, T., Shiner, T., Brown, A.C., Fan, J., Dolan, R.J. 2009. Dopamine enhances expectation of pleasure in humans. **Current Biology.** 19(24): 2077-2080

Yin, R. 1984. **The case study research**. Beverly Hills: Sage

Winter, R., and and Jackson, B. 2014. Expanding the younger worker employment relationship: Insights from values-based organizations. **Human Resources Management**. 53: 311-328

İŞ GÜVENLİĞİ VE ETİK İKLİMİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ETKİSİ

Hakan TURGUT **İrfan AKKOÇ**

Başkent Üniversitesi, hakanturgut66@gmail.com dr.irfanakko@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, hemşirelerin kurumsal itibar algılarında iş güvenliği ve etik iklimin etkisi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki; faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Anket formu ile 201 hemşireden toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma neticesinde, iş güvenliğinin kurumsal itibarı olumlu yönde etkilediği ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak etik iklimin kurumsal itibara etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Güvenliği, Etik İklim, Kurumsal İtibar, Psikolojik Güçlendirme.

GİRİŞ

Sağlık insan ve toplum hayatı için şüphesiz en önemli konudur. İnsan sağlığı başta iş yaşamı olmak üzere insan hayatının bütün alanları derinden etkileyen kritik bir durumdur. Bu nedenle insan sağlığının korunması ve hastalıkların tedavi edilmesinden sorumlu olan sağlık çalışanlarının etkinlik ve verimliliğinin artırılması veya geliştirilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışma ortamında sağlık çalışanlarının etkinlik ve verimliliğine olumlu yönde etki eden faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi ve bunların örgüt yapısı ve işleyişinde yer almasının sağlamak kritik bir yönetim yaklaşımıdır. Amerikan Hemşireler Derneği'ne (American Nurses Association) göre, sağlıklı bir çalışma ortamı güvenli, güçlendirici ve tatmin edici bir ortamdır. Dünya Sağlık Örgütü, çalışma ortamının, bütün sağlık çalışanlarının hastalarının ve meslektaşlarının hem sağlığını hem de güvenliğini hedeflediği “fiziksel, zihinsel ve sosyal esenliğin” bir yeri olduğunu (Dünya Sağlık Örgütü) ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin çok disiplinli sağlık ekiplerinin tüm üyeleri için bir güvenlik, saygı ve güçlendirme duygusu geliştirmesi önemlidir (Constantina ve diğerleri, 2019). Kurumsal itibar değişkenin sağlıklı bir çalışma ortamında olması gereken güvenlik, saygı ve güçlendirme duygularını kapsadığı düşünülmektedir.

Kurumsal itibarı açıklayan önemli kuramlardan biri “kaynak tabanlı bakış modelidir”. Bu modele göre, işletmeye has kaynak ve yetenekler rekabet üstünlüğü sağlayan temel faktörlerdir (Barney, 1991). Bu sözkonusu kaynaklardan birisi de kurumsal itibardır. Örgütlerin soyut varlıkları içerisinde yer alan ve taklit edilmesi zor bir kaynak olan kurumsal itibar rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir kaynaktır. Kurumsal itibarın işletmeler açısından stratejik bir önemi olmasına rağmen bu konuda sağlık sektörünün örneklem alındığı kısıtlı sayıda çalışma (örn. Korkmazer ve Saydan, 2018; Kasapoğlu, 2014) bulunmaktadır. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulması ve hemşirelerin kurumsal itibar algılarına olumlu yönde etkisi olduğu düşünülen iş güvenliği ve etik iklim (girdi değişkenler) ve bu değişkelerin etkisini destekleyebilecek olan psikolojik güçlendirme (aracı değişken) araştırma modeline dâhil edilerek daha önce çalışılmamış bir model ile kurumsal itibar değişkenine ilişkin yeni bulguların elde edileceği değerlendirilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal itibar, çalışanlar arasında ve örgüt dışındaki kişilerin kuruluş hakkında nasıl hissettiklerine ilişkin algıları ifade eder (Bergami ve Bagozzi, 2000). Kişi, örgüte ilişkin kendi değerlendirmeleri ve örgüt dışındaki kişilerin örgütü nasıl gördüğüne ilişkin değerlendirmeleri olmak üzere iki çeşit itibar algısına sahiptir (Dutton ve diğerleri, 1994). Dış kurumsal itibar, çalışanların aile üyelerinden, arkadaşlarından ve/veya medyadan alınan dış bilgilere dayanarak çalışanlarının örgütsel üyeliklerine verdikleri değeri etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Örgüt dışındakilerin bir diğer ifade ile yabancıların örgüt hakkında olumlu bir imajı olduğunda, çalışanlar bu bilgileri üyeliklerinden gurur duymak ve olumlu bir sosyal benlik oluşturmak veya sürdürmek için kullanabilirler (Tyler ve Blader, 2003). Çalışanın kendini olumlu görmesini sağladığı sürece kurumsal itibar çalışan üzerinde etkili olmakta (Fuller ve diğerleri, 2006), örgütün bir çalışanı olarak gurur duymasını sağlamakta (Carmeli, 2004) ve çalışan performansı artırıcı bir rol oynamaktadır (Tyler ve Blader, 2003). Dolayısıyla örgüt itibarının yüksek olması halinde çalışanlarda örgüt ile ilgili olumlu düşünceler oluşur ve kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederler (Mignonac ve diğerleri, 2006).

Etik İklim Teorisi Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş ve etik iklimi, çok çeşitli kararları etkileyen örgütlerin genel ve yaygın özellikleri olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile etik iklim bir örgütün ahlaki konulardaki prosedürlerini, politikalarını ve uygulamalarını yansıtan çalışma ortamıdır. Etik iklim, doğru davranışı neyin oluşturduğunun bir algısı olarak

tanımlanır ve böylece etik konuların yönetildiği psikolojik bir mekanizmaya dönüşmektedir. Etik iklim kişinin karar verme sürecini ve aynı zamanda etik ikilemlere tepki olarak sonraki davranışlarını etkilemektedir (Victor ve Cullen, 1988), Etik iklim iyi ahlaki sonuçlar ile örgütsel prosedürleri, politikaları ve uygulamaları yansıtan iş iklim türüdür. Bu iklimler çalışanların etik muhakeme veya belli davranış biçimlerine inandıklarında yada işletme içinde karar için standartlar veya normlar beklendiğinde ortaya çıkmaktadır (Cullen ve diğerleri, 2003). Etik iklim, işyeri ortamını tanımlar ve sağlık personelinin, etik konuların nasıl ele alındığı da dâhil olmak üzere, davranış ve tutumları etkileyen kuruluşun ortak algılarına atıfta bulunmaktadır (Olson, 1995). Etik bir iklim, ekip çalışması, paylaşılan bir bakım vizyonu ve destek ile karakterizedir (Silen ve diğerleri, 2012). Bir kurumun etik ikliminin klinik kararları etkileyebileceği giderek daha belirgin hale gelmiştir (Lemmenes ve diğerleri, 2018).

İş sağlığı ve güvenliği, mesleki faktörler ve iş sağlığı ve güvenliği için tehlikeli durumları ortadan kaldırmak suretiyle, çalışanların sağlığının korunması ve yükseltilmesi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal refahının arttırılması, çalışma kapasitesin geliştirilmesi ve sürdürülmesinin desteklenmesi, bununla birlikte çalışma ortamında sosyal ve profesyonel gelişime olanak sağlanması" (Tadesse ve Admassu, 2006) olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamının; ergonomi, modern bilgi ve iletişim teknolojileri, çevre uyumu ve güvenli çalışma ortamı gibi özellikler taşıması durumunda, çalışanlara rahatlık (refah) sağlamakta ve böylelikle onlara en iyi performansı göstermelerine yol açan daha iyi bir iş ortamı sağlamaktadır (Azril ve diğerleri, 2010). Çalışanların iş kalitesi, üretim bağlamında iş sağlığı ve güvenliği konularına ilişkin kaygı düzeyi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Erdinç ve Yeow 2011). İş sağlığı ve güvenliğinin bir örgütün kalite ve verimliliğinin arttırılması ile ilgili bir yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir (Friend ve Kohn, 2007). Sağlık sektörü iş kazaları ve meslek hastalıkları açısından en riskli gruplardan biri olduğundan, Dünya Sağlık Örgütü hastanelerin işyeri tehlikelerini önlemede birincil öncelik olduğunu vurgulamaktadır (Elewa ve Sahar Banan, 2016). Hastanelerdeki klinik ortamlar yoğun iş tehlikeleri ve riskli ortamlar, karmaşık iş süreçleri ve yoğun teknoloji kullanımından oluşmaktadır (Cebeci, 2013).

Yapılan araştırmalar, güçlendirmenin psikolojik bir süreç olarak ele alınması gereken bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır (Menon, 2001). Psikolojik güçlendirme, bireylerin çalışmalarıyla ilgili kontrol hissi duymaları için gerekli olan psikolojik durumları ifade etmektedir (Spreitzer, 2008). Güçlendirilmiş çalışan; iş ile ilgili kararlarını verme farkındalığı, yaptığı işin anlamını ve önemini bilme, yeterliliği konusunda güven sahibi olma ve etkileme gücünün farkında olma gibi önemli özelliklere sahiptir (Quin ve Spreitzer, 1997). Güçlendirme

sonucunda çalışan, müşterilere daha hızlı hizmet sunacak, yöneticilerinin fikrine başvurmadan karar alabilecek, başarılı sonuçlar aldığında kendisinden daha fazla memnun olacak, yaratıcı fikirlerini uygulayabilecek, yeni yetenekler geliştirecek ve müşterilere daha fazla arzu ve istekle ilgi gösterebilecektir (Bowen ve Lawler, 1992).

Yukarıda araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin kuramdan yola çıkılarak oluşturulan çalışmanın kavramsal modeli ve hipotezler Şekil 1' de gösterilmiştir.

Hipotez 1: İş güvenliği çalışanların kurumsal itibarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Etik iklim çalışanların kurumsal itibarı algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

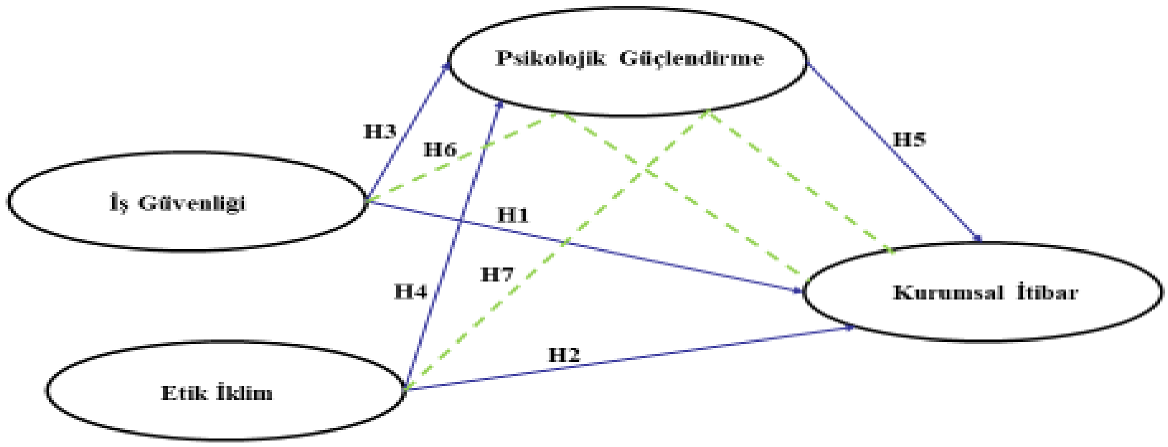
Hipotez 3:İş güvenliği çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Etik iklim çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Psikolojik güçlendirme çalışanların kurumsal itibarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: İş güvenliğinin çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

Hipotez 7: Etik iklimin çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Çalışmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada anket tabanlı nicel kesitsel bir tasarım kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve Sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Eskişehir'de faaliyet gösteren kamu sağlık sektöründe çalışan hemşirelerden oluşturmaktadır. Kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 222'si geri dönmüş, 201'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ankette yer alan ölçek ifadelerine katılımcılardan cevaplar 5'li likert ölçeği ile (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) alınmıştır.

İş güvenliği Ölçeği: Çalışanların iş güvenliği ile ilgili algısını belirlemek üzere Hayes ve arkadaşları (1998)'nın geliştirdiği çok boyutlu ve 50 ifadeli "iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları" ölçeğinin 10 ifadeden oluşan iş güvenliği boyutundan yararlanılmıştır. Bu çalışmada Gyekye ve Salminen (2005)'nın çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır (Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .94). *Etik iklim ölçeği:* İşletmelerdeki etik iklim algısını belirlemek üzere Luria ve Yagil (2008) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Luria ve Yagil (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .65 olarak tespit edilmiştir. Akkoç (2012) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçekten yararlanılmıştır (Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .61). *Kurumsal İtibar Ölçeği*: Çalışanların kurumsal itibarı algılarını belirlemek üzere Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sekiz ifadeden oluşmaktadır. Kurumsal itibar ölçeği için Yeşiltaş ve arkadaşları (2011)'nın çalışmasından yararlanılmıştır (Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .85). *Psikolojik Güçlendirme Ölçeği:* Örgüt çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1992, 1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen ve Hançer ve George (2003) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır (Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .81).

4. BULGULAR

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi SPSS ve AMOS programları kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X²	df	X² / df <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. İş güvenliği	14.81	8	1.85	.98	.94	.99	.97	.97	.065
2. Etik iklim	8.83	8	1.10	.99	.96	1	.96	.99	.023
3. Psikolojik güçlendirme	13.10	6	2.18	.98	.92	.98	.97	.96	.077
4. Kurumsal itibar	2.86	2	1.43	.99	.96	1	.95	.99	.047

Kaynak: Hair vd., 2010; Kline, 2011

İkinci aşamada hemşirelerin algıladıkları iş güvenliği, etik iklim, psikolojik güçlendirme ve kurumsal itibara ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelâsyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir. Analizin son aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 2. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. İş güvenliği	3.29	.78	(.85)			
2. Etik iklim	3.47	.68	-.19**	(.74)		
3. Psikolojik güçlendirme	3.11	.85	.17**	.32**	(.84)	
4. Kurumsal itibar	3.44	.69	.16**	.13*	.25**	(.81)

Not: Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. SS= standart sapma, *$p< 0.05$ ** $p< 0.01$.

Tablo 2'de görüleceği üzere kavramsal modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Ayrıca tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını kanıtlamaktadır (Tolerans > .2, VIF< 3).

İş güvenliği (İG) ve etik iklimin (Eİ) kurumsal itibar (Kİ) üzerine etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin (PG) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönteme göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (Kİ) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda PG değişkeninin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, İG-PG, Kİ ve Eİ-PG, Kİ arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı

ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken iş güvenliği ile kurumsal itibar arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında İG'nın Kİ'yi (β= .17, p<.05) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda İG'nın aracılığı araştırılan PG'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda İG'nın PG'yi anlamlı olarak etkilediği (β= .16, p<.05) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan PG'ın Kİ' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. PG Kİ'yi (β= .23, p<.01) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise İG ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve Kİ üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İG'nın PG ile birlikte analize sokulmasıyla Kİ üzerindeki etkisi kaybolmuş (β= .14, p> .05), PG'nin de Kİ üzerindeki etkisi devam etmiştir (β= .20, p<.01). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur (z=1.9, p<.05). Bu bulgu İG'nın Kİ'ye etkisinde PG'nin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3. Aracılık Testi Sonuçları

Aracılık Analizinin Aşamaları:	Test 1	Test 2	Test 3
Değişkenler	Kurumsal İtibar	Psikolojik Güçlendirme	Kurumsal İtibar
	ß	ß	ß
İş Güvenliği	.17*	.16*	.14
Psikololik Güçlendirme			.20**
Yaş	-.081	-.080	-.065
Çalışma Süresi	-.92	-.136	-.064
	ΔR^2 = .052	ΔR^2 = .064	ΔR^2 =.091
	F= 3.6*	F= 4.5**	F= 4.9**
Sobel Test(z) 1.9*			

* p<0.05, ** p< 0.01

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken etik iklim ile kurumsal itibar arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında Eİ'in Kİ'yi (β= .30, p<.001) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda Eİ'in aracılığı araştırılan PG'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda Eİ'in PG'yi anlamlı olarak etkilemediği (β=.09, p> .05) tespit edilmiştir. Bu bulgu bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermekte dolayısıyla aracılık rolü için gerekli olan şartlardan birini sağlamamaktadır. Bu bulgu da Eİ'nın Kİ'ye etkisinde PG'in aracılık etkisinin olmadığını

göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2 desteklendiği, H4 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklenmediği görülmektedir.

4. Aracılık Testi Sonuçları

Aracılık Analizinin Aşamaları:	Test 1	Test 2	Test 3
Değişkenler	Kurumsal İtibar	Psikolojik Güçlendirme	Kurumsal İtibar
	ß	ß	ß
Etik İklim	.30***	.09	
Psikololik Güçlendirme			
Yaş	.009	-.035	
Çalışma Süresi	-.100	-.157	
	$\Delta R^2 = .110$	$\Delta R^2 = .47$	
	F= 8.1***	F= 3.2*	

* p< 0.05, *** p< 0.001

5. SONUÇ

Bu araştırmanın bulgularına göre; iş güvenliği ve etik iklimin algılanan kurumsal itibarı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir. İş güvenliğinin algılanan psikolojik güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak artırdığı ancak etik iklim ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aracı değişken olan psikolojik güçlendirmenin bağımlı değişken olan algılanan kurumsal itibarı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolüne ilişkin bulgulara göre; iş güvenliğinin kurumsal itibara etkisinde tam aracılık rolünün olduğu, ancak etik iklimin kurumsal itibara etkisinde ise aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Hemşirelerin örneklem alındığı bu araştırma modelinde yer alana değişkenler arasındaki ilişkilere ait bulgular ilk defa bu çalışma ile elde edilmiştir. Bu kapsamda çalışma bulguları literatür açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Olumlu olarak algılanan kurumsal itibarın çalışanların öz saygıları yüksek, güven duygusuna sahip ve kendilerini güçlenmiş hissederek etkinlik ve verimliliklerinin artacağı ve örgütleri ile kendilerini özdeşleştireceği ifade edilebilir. Bir örgütte olumlu kurumsal itibar algısının oluşmasında iş güvenliği, etik iklim ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin katkı sağladığı ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde yöneticiler tarafından bu değişkenlere yer verilmesinin çalışan ve örgüt başarısında kolaylaştırıcı bir etki sağlayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Akkoç, İ. 2012. Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3): 45-60.

American Nurses Association. Healthy work environment, http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/WorkplaceSafety/Healthy-Work-Environment.

Azril, M.S.H, Jegak, U., Asiah, M., Azman, A. N., Bahaman, A. S., Jamilah, O., ve Thomas, K. 2010. Can quality of work life affect work performance among government agriculture extension officers? A case from malaysia. Journal of Social Science, 6 (1): 64-73.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1): 99-120.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.

Bergami, M. and Bagozzi, R.P.2000. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. British Journal of Social Psychology, 39(4): 555-577.

Bowen, D.A. ve Lawler, E.F. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3): 31-39.

Carmeli, A. 2004. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. Reputation Review, 6(4): 314-331.

Cebeci, H. 2013. Hastanelerde iş kazaları ve çalışan güvenliği: Karabük şehir merkezi örneği. Uluslararası İşletme Ve Yönetim Dergisi, 1(1): 62-82.

Constantina, C. Papastavrou E. ve Charalambous A. 2019. Cancer nurses' perceptions of ethical climate in Greece and Cyprus, Nursing Ethics, 26(6): 1805-1821.

Cullen, J.B., Parboteeah K.P. ve Victor B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. Journal of Business Ethics, 46(2): 127-141.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 239-263.

Elewa, A.H., ve Sahar Banan, H.A. 2016. Occupational hazards as perceived by nursing interns and protective measures. Journal of Nursing and Health Scienc, 5(6): 107-118.

Erdinc O., ve Yeow P.H.P. 2011. Proving external validity of the relationship between ergonomics and quality through review of real-world case studies, International Journal of Production Research, 49(15): 949-962.
Friend, M.A., ve Kohn, J.P. 2007. Fundamentals of Occupational Safety and Health. Maryland: Government Institutes.
Fulford, M.D. ve Enz, C.A. 1995. The impact of empowerment on service employees. Journal Of Managerial, 7 (2):161-175.
Fuller, J.B., Marler, B., Hester, K., Frey, L., ve Relyea, C. 2006. Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of the need for self- esteem. Journal of Social Psychology, 146 (6): 701-716.
Gyekye SA, Salminen S. 2007. Workplace safety perceptions and perceived organizational support: do supportive perceptions influence safety perceptions? International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 13(2):189-200.
Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. 2010. Multivariate Data Analysis, (7th ed.), New Jersey: Pearson Education.
Hançer, M. ve George, R.T. 2003. Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. Hospitality Management, 22: 3-16.
Hayes, BE, Perander J, Smecko T, et al. 1998. Measuring perceptions of workplace safety: Development and validation of the workplace safety scale. Journal of safety research, 29(3): 145-161.
Kasapoğlu, A.Y. 2014. Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin kurumsal itibar algılamalarının belirlenmesi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
Kline, R.B. 2011. Principles and Practice of Structural Equation Modeling, (3rd ed.), New York: The Guilford Press.
Korkmazer, F., ve Saydan, R . 2018. Kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6(15): 542-561.
Lemmenes, D, Valentine, P., ve Gwizdalski, P. 2018. Nurses' perception of ethical climate at a large academic medical center. Nursing Ethics, 25(6): 724-733.
Luria, G. ve Yagil, D. 2008. Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. International Journal of Hospitality Management, 27: 276-283.
Mael, F. ve Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13: 103-23.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. Applied Psychology, 50(1): 153-180.

Mignonac, K., Herrbach, O., ve Guerrero, S. 2006. The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. Journal of Vocational Behavior, 69: 477-493.

Olson, L. 1995. Ethical climate in health care organizations. International Nursing Review, 42(3): 85-90.

Quinn, R.E., ve Spreitzer, G.M. 1997. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, 26(2): 37-48.

Silen, M., Kjellstrom S., Christensson L., Sidenvall B., ve Svantesson M. 2012. What actions promote a positive ethical climate? A critical incident study of nurses' perceptions. Nursing Ethics, 19(4): 501-512.

Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurment, and validation. Academy of Management Journal, 38(5): 483-1465.

Spreitzer, G. M. 1992. When organizations dare: the dynamics of psychological empowerment in the workplace, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Michigan.

Spreitzer, G.M. 2008. Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper and J. Barling (Eds.), Handbook of organizational behavior 54-73, Thousand Oaks, CA: Sage.

Tadesse, T., ve Admassu, M. 2006. Lecturer Notes: Occupational Health and Safety. Gandur: Ethiopia Puplic Health Training Iniative.

Tyler, T.R. ve Blader, S.L. 2003. The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review, 7: 349-361.

Victor, B ve Cullen JB. 1988. The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33(1): 101-125.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F., ve Ayaz, N. 2011. Otel işletmelerinde algılanan örgütsel prestijin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(2): 171-189.

GÜNÜMÜZDEKİ İŞ İLANLARINDA YÖNETİCİLİK ROLLERİ

Funda KIRAN
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
fkiran@mehmetakif.edu.tr

Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Yöneticilik Rolleri, İş İlanları

GİRİŞ

Yönetim, insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan ve milattan önceki dönemlere kadar dayanan oldukça eski bir kavramdır (Koçel, 2015). Küreselleşme, teknolojinin gelişimi, insanın öneminin anlaşılması, bilgi çağına geçiş gibi etkenlerle birlikte de yönetimdeki değişiklik hız kazanmıştır. Halihazırda da yönetim kavramı "yaşayan bir güç" ve "yüzyılın yeniliği" olarak algılanmaktadır (Eriş, 2017). Bu kapsamda yöneticilik çok yönlü bir yetenektir. Birçok özelliği bünyesinde barındırmayı gerektirmektedir. Birçok işletmenin büyümesi ve başarılı olmasının önündeki en büyük engel yetenekli yöneticilerin olmamasıdır (Guglielmino ve Carroll, 1979).

Yönetim ve yöneticinin ön plana çıkmasıyla ve özellikle de yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başlanmasıyla birlikte yönetici rollerinin de üzerinde durulmuştur (Grover vd., 1993; Alexander, 1979; Lewis vd., 2007). Çünkü yöneticilerin kendilerine yüklenen yetki ve sorumlulukları idrak etmemesi onların iletişim kurmalarını, işleri koordine etmelerini, geribildirim sunmalarını, eğitim veya kariyer geliştirme faaliyetlerini düzenlemelerini olumsuz etkilemektedir (Başarangil, 2016).

Bu kapsamda günümüzdeki yöneticilik anlayışının anlaşılması ve yöneticilerin rollerinin tespiti amacıyla en eski ve en büyük istihdam platformu olan Kariyet.net adresinden yararlanılmıştır. Araştırmada işletmelerin aradığı yönetici özellikleri irdelenerek, literatürde yer alan yönetici rollerinin ve rollere verilen önemin tespiti amaçlanmıştır. Böylelikle hızla değişen yaklaşık yarım asırlık süre zarfında günümüzdeki yönetici rolleri veya yeni yönetici rollerinin ortaya çıkıp çıkmadığı konusunda bilgi vererek literatüre katkı sağlanacağını düşünülmektedir.

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetimin bilimsel olarak ele alınmasının ardından Taylor yönetimi "*kesin olarak insanların ne yapmak istediğini bilme ve onların bunu en uygun ve en ucuz yoldan yapmalarını sağlamak*" şeklinde tanımlarken Saunders'a göre yönetim "*herhangi bir kişinin, belirli bir alanda yaptığı planlamalar, karar vermeler ve çalışmalar*" dır (Eriş, 2017: 249). Bir başka tanım ise yönetimin

fonksiyonları üzerinde durmuş ve etkinlik ile verimlilik esas alınarak örgütün amaçlarına ulaşmak için işletmenin sahip olduğu kaynakların planlanması, örgütlenmesi, çalışanların amaçlar doğrultusunda yöneltilmesi, işletme faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması ve kontrolünün yapılması süreci olarak tanımlamıştır (Gürbüz ve Sığrı, 2017). Yönetici; yönetme gücüne sahip kişidir (TDK, 2011). Tanımlara göre yönetici; bir amaca ulaşılması için gereken adımları tasarlayan; bu adımlar için kaynak ve görev dağılımını gerçekleştiren; çalışanlara verilen görevleri yerine getirmeleri yönünde yardımcı olan; onların hem içsel hem dışsal motivasyonlarını yükselten; çalışanları denetleyen; karşılaşılan aksaklıklara, engellere ve sorunlara müdahale eden ve gerektiğinde planlamasını güncelleyen kişidir.

YÖNETİM ROLLERİ

Yönetim rolleri kavramı, yöneticilerin ne yaptığı, işlevleri ya da görevleri ile ilgilenmektedir (Sökmen, 2013). Birçok araştırmacı yöneticinin rollerini veya görevlerini araştırma kapsamlarına almış olup, ilgili konu hakkında en etkili çalışmanın Mitzberg tarafından yapıldığı görülmüştür (Başarangil, 2016).

Bireyler Arası Roller

Mintberg'in sınıflandırmasında ilk kategoridir. Bu rol diğer üyelerle ilişkileri dikkate almaktadır (Gökçe ve Şahin, 2004). Bu kategoride sembolik (temsil/yol gösterici/başkanlık) rol, liderlik rolü ve irtibat (irtibat uzmanı/bağlantı kurucu) rolü yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2003/2017; Rüzgâr, 2018; Mitzberg, 1975; Lewis ve diğerleri, 2007; Draft, 1994).

Sembolik rol: Yöneticiler bulundukları konum gereği bazı ritüelleri gerçekleştirmek (Mitzberg, 1975), kanuni ve sosyal aktiviteleri yerine getirmek (Başarangil, 2016; Robbins ve Judge, 2003/2017) durumundadırlar.

Liderlik rolü: Yönetici biriminin çalışmasından ve işlerinden sorumlu olması sebebiyle birimine doğrudan veya dolaylı olarak liderlik yaparlar (Mitzberg, 1975).

İrtibat rolü: İşletmenin verimliliğini arttırmak amacıyla iletişim ağı oluşturulması yöneticilerin irtibat rolünü açıklamaktadır (Rüzgâr, 2018).

Bilgi Sağlama Rolleri

Hem çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri hem de yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri ve uygulayabilmeleri için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda ise yöneticilere görev düşmektedir (Gökçe ve Şahin, 2004). Yöneticiler bilgi sağlama rolü altında izleme (nezaret etme/ gözlemci), dağıtıcılık (bilgilendirme/ bilgi aktarıcı) ve konuşmacı (sözcü)

görevlerini gerçekleştirmektedirler (Mitzberg, 1975; Rüzgâr, 2018; Gökçe ve Şahin, 2004; Robbins ve Judge, 2003/2017).

İzleme rolü: Yöneticiler iç ve dış çevreyle alakalı bilgileri araştırır ve analiz ederler (Başarangil, 2016).

Dağıtıcılık rolü: İzleyici rolünün tersi olan dağıtıcılık rolünde yöneticiler (Gökçe ve Şahin, 2004), elde etmiş oldukları bilgileri işletme içerisindeki birimlere iletmekle yükümlüdürler (Robbins ve Judge, 2003/2017).

Konuşmacı rolü: Yöneticiler işletme dışındakilere kurumun politikaları, eylemleri, planları hakkında resmi bilgi verirler (Gökçe ve Şahin, 2004).

Karar Verme Rolleri

Bilgi toplama yöneticilerin bir rolü olarak ortaya çıkmakla birlikte bilgiye sahip olmak sadece bir başlangıçtır. Karar verme rolü için girdiyi oluşturmaktadır (Mitzberg, 1975). Yöneticilerin karar verme rolleri içinde girişimci, sorun çözümleyici (kriz yöneticisi/bozucu ögeleri giderme), kaynak dağıtıcı ve müzakereci (anlaşma) rolleri barındırır (Mitzberg, 1975; Robbins ve Judge, 2003/2017; Gökçe ve Şahin, 2004; Rüzgâr, 2018; Başarangil, 2016).

Girişimci rolü: İzleme rolü yöneticilere işletme içindeki ve dışındaki değişikliklerin tespitini sağlar. Bu durum, fırsatlar da sunabilmektedir (Lewis vd., 2007). Yönetici; bu noktada, girişimci rolünü kullanarak değişen durumlara birimini adapte edebilmeli, izleme rolü ile yeni fikirleri gözleyerek yeni fikirler geliştirmeli ve iyi bir fikre denk geldiğinde konuyla alakalı proje geliştirebilmelidir (Mintzberg, 1975).

Sorun çözümleyici rolü: İşletme ne kadar iyi yönetilse de her şey yolunda gitmeyebilir (Lewis, 2007). Bu durumda yönetici bazı değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadır. (Mintzberg, 1975).

Kaynak dağıtıcı rolü: Yöneticiler biriminde var olan kaynakları kimin kullanacağına karar vermek durumundadırlar (Mintzberg, 1975).

Müzakereci rolü: Yöneticiler çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle veya diğer çalışma gruplarıyla müzakere etmekle yükümlüdürler (Lewis vd., 2007).

GÜNÜMÜZDEKİ YÖNETİCİLİK ROLLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada son dönemde iş ilanlarında yöneticilerden beklenen rollerin ve bu rollere verilen önem sıralamasının tespiti amaçlanmıştır. Türkiye'de iş ilanlarında yöneticilerde aranan özellikler saptanarak literatürde incelenen yönetici rolleriyle eşleştirilmiş ve yöneticilerden en fazla talep edilen özellikler ile bu özelliklere bağlı olarak roller belirlenmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye'nin en eski ve en büyük istihdam platformu olan kariyer.net portalında yer alan orta ve üst düzey yönetici ilanları incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere odaklanan içerik analizi (Yıldırım ve Şimşek, 2016) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle veriler kodlanmıştır. Literatüre bağlı kalınarak temalar ve alt temalar (kategoriler) belirlenmiştir. Oluşturulan kodlamalar tema ve alt temalara göre düzenlenmiş ve tanımlanmıştır. Son olarak yorumlamalar yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu süreçte MAXQDA 18.0 programından yararlanılmıştır.

Araştırma Deseni

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni kapsamında yürütülmüştür. Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Veri Toplama

Araştırmada 1999 yılında faaliyet göstermeye başlayan, 25 milyon özgeçmişi bünyesinde barındıran ve 94 binin üzerinde işletmenin tercih ettiği Türkiye'nin en eski ve en büyük istihdam platformu olan Kariyer.net (Kariyer.net, 2019) adresinden faydalanılmıştır. 1 Kasım 2019 tarihinden itibaren yayınlanmaya başlayan üst ve orta kademe yönetici ilanları Word formatında kaydedilmiştir. Verilerin toplanması sırasında yöneticilik rollerinden ziyade teknik becerilerin ağırlık kazandığı alt kademe yöneticilerin iş ilanları araştırma kapsamına alınmamıştır. Ardından veriler kodlanmaya başlanmıştır. Kodlama işlemi, doygunluğa ulaşana kadar devam etmiş ve emin olunmak amacıyla 10 adet ilan daha ilave edilmiştir. Bu işlem sonucunda toplam 117 adet ilan içerik analizi ile incelenmiştir.

Veri Bilgisi

Araştırma kapsamında 01-07 Kasım 2019 tarihleri arasında Kariyer.net internet adresinden 117 adet üst ve orta kademe yöneticilere ait ilan incelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen

ilanlar hakkında detaylı bilgi Tablo 1'de gösterilmiştir. Tabloda dikkat edilmesi gereken birkaç husus bulunmaktadır. İlk olarak; toplam 117 belge olmasına rağmen iş deneyimi bilgisinde kodlanmış toplam 144 belge olduğu ve yöneticilik deneyimi bölümünde 53 ilan var iken iş deneyiminin altına kategorileştirilen yöneticilik deneyiminde 63 ilan olduğu görülmektedir. Bu durum bazı belgelerin hem sektör deneyimi hem de yöneticilik deneyimi istemesinden ve farklı durumlarda yöneticilik deneyimi beklemesinden kaynaklanmaktadır. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken konu bazı işletmelerin yönetici adaylarından birden fazla dil bilmelerini istemesidir. Kodlamalar toplandığında işletme sayısını toplam ilan sayısını aştığı görülmektedir. Bu durumun nedeni 20 işletmenin birden fazla dil seçeneğinde bulunmuş olmasıdır.

Tablo 1: Veri Bilgisi

Departman		**Coğrafi Bölge**	
Yönetim	30	Marmara Bölgesi	69
Üretim/imalat	22	İç Anadolu Bölgesi	16
Satış	16	Ege Bölgesi	10
Pazarlama	11	Akdeniz Bölgesi	8
Halkla ilişkiler	2	Karadeniz Bölgesi	7
Lojistik	2	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3
Satın alma	2	Doğu Anadolu Bölgesi	1
		Yurtdışı (Ukrayna/Romanya)	2
İlan Dili		**Eğitim Düzeyi**	
Türkçe	98	Lisansüstü	17
İngilizce	19	Lisans	94
		Lise	2
İş Deneyimi		**Yöneticilik Deneyimi**	
Yöneticilik Deneyimi	63	5 yıl ve altı	38
5 yıl ve altı	42	6-10 yıl arasında	14
6-10 yıl arasında	31	10 yıl ve üstünde	1
10 yıl ve üstünde	8	Yöneticilik deneyimi istenmeyen	64
Yabancı Dil			
İngilizce	79		
Almanca	9		
Rusça	6		
Fransızca	2		
Romence	1		
Dili bildirmeyen	6		
Dil bilgisi istemeyen	36		

Araştırmanın Bulguları

Yöneticilik rollerine ilişkin bulgular: Araştırmada iş ilanlarında yer alan yönetici özellikleri dikkate alınarak yöneticilerden beklenen rollerle uyumu tespit edilmiştir. Bu aşamada literatürde Mitzberg'in yönetici rolleri ayırımı dikkate alınmış ve ilanlara verilen kodlamalar Mitzberg'in taksonomisine göre kategorileştirilmiş ve temalaştırılmıştır. Bu ayırıma göre araştırmada bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri olmak üzere üç tema oluşturulmuştur.

Tablo 2: Bireyler Arası Roller Kategorileri ve Kodları

Bireyler Arası Roller					
Liderlik		**Sembolik/Başkanlık**		**İrtibat/Bağlantı Kurma**	
İletişimi Kuvvetli	82	Temsil Yeteneğine Sahip	22	Diğer Departmanlara Destek Olabilecek	2
Takım Çalışmasına Yatkın	67	Düzgün Görünüşlü/ Giyimine Dikkat Eden	8	Diğer Kurumlarla İlişkileri Yürütebilecek	2
Koordinasyon Yeteneğine Sahip	62			Yurtdışı Bağlantıları Kurabilecek	1
Liderlik Özelliğine Sahip	31			Güçlü Sosyal Ağlara Sahip	1
İkna Yeteneğine Sahip	14				
Hedefler Doğrultusunda Yönetebilecek	10				
Ekibini Eğitebilen	6				
Hızlı Karar Alabilen	6				
Çalışanları Motive Edebilen	3				
Vizyon Sahibi	3				
Çalışan Memnuniyetine Önem Veren	2				
Empati Kurabilen	1				
Öngörü Sahibi	1				
Herkesle Çalışabilecek	1				
İnsan Odaklı	1				
Toplam	290	Toplam	30	Toplam	6

Tablo 2'de ise bireyler arası rollerin kategorileri ve kodları bulunmaktadır. Liderlik 290 kod ile hem bireyler arası roller hem de tüm roller içerisinde en yüksek koda sahip kategoridir. İletişim ise 82 kod ile en fazla tekrarlanan kod durumundadır. Sembolik kategorisinde toplam 30 kodlama ve irtibat/bağlantı kurma kategorinde 6 kodlama bulunmaktadır.

Tablo 3: Bilgi Sağlama Rolleri Kategorileri ve Kodları

Bilgi Sağlama Rolleri					
İzleme		**Dağıtıcılık**		**Konuşmacı**	
Analitik Düşünebilen	42	Analiz Ve Raporlama Konusunda Yetkin	33	Akıcı Konuşabilen ve Düzgün Diksiyona Sahip	6
Denetim Konusunda Yetenekli	21	Stratejik Düşünebilen	9	Sunum Yeteneğine Sahip	5
Müşteri Odaklı	16			Metin Yazma Konusunda Tecrübeli	4
Titiz-Detaylara Önem Veren	16				
Sektördeki Gelişmeleri Takip Eden	16				
Takipçi	15				
Araştırmacı	10				
Teknolojiyi Takip Eden	4				
Gözlem Yönü Güçlü	2				
Büyük Resmi Görebilen	1				
Toplam	143	Toplam	42	Toplam	15

Tablo 3'te bilgi sağlama rolleri temasının altındaki kategoriler ve kodlara yer verilmiştir. Tablo 3'e göre yöneticilerin izleme rolü en fazla üstünde durulan bilgi sağlama rolü iken kodlama sayısına göre oluşan önem sırasında ardından dağıtıcılık (42) ve konuşmacı (15) rolleri gelmektedir.

Tablo 4: Karar Verme Rolleri Kategorileri ve Kodları

Karar Verme Rolleri							
Kaynak Dağıtıcı		**Girişimci**		**Sorun Çözümleyici**		**Müzakereci**	
Organizasyon Becerisine Sahip	72	Gelişime Açık	15	Problem Çözücü	25	Müzakere Yeteneğine Sahip	7
Planlama Becerisine Sahip	60	Yeniliklere Açık	13	Sonuç Odaklı	25		
		Çeşitli Projeleri Üretebilme-Yönetebilme-Geliştirilebilme Yeteneği	12	Uzlaşmacı	2		
		Yaratıcı	8	Esneklik Gösterebilen	1		
		Kendi Kendini Motive Edebilen	8	Muhakeme Yeteneğine Sahip	1		
		Girişimci	6	Çevreye Uyum Sağlayabilen	1		
		Pozitif	5				
		Proaktif	4				
		Değişim Yönetiminde Başarılı	4				
		Çokyönlü	4				
		Öneri Geliştirebilen	4				
		Sürekli İyileştirme İlkesine Sahip	3				
		İnisiyatif Alabilen	3				
		Çevik	2				
		Cesur	2				
		Pozitif Katkı Sağlayabilen	2				
		Özgüven Sahibi	1				
		Hırslı	1				
		Hayalperest	1				
Toplam	132	Toplam	98	Toplam	55	Toplam	7

Karar verme rolleri temasının altında kaynak dağıtıcı, girişimci, sorun çözümleyici ve müzakereci kategorileri oluşturulmuştur (Tablo 4). Kaynak dağıtıcı kategorisi 132 kod ile en fazla önem verilen kategori olurken bu alanda girişimci kategorisinden 98 kere, sorun çözümleyici kategorisinden 55 kere ve müzakereci kategorisinden 7 kere bahsedilmiştir.

Yöneticilik rollerinin departmanlara ve mezuniyet durumuna göre farklılaşmaya ilişkin bulgular: Çalışmada, yönetici rollerinin önem derecesi departmanlar açısından incelenmiş ve sonuçlar Şekil 1'de gösterilmiştir. Finans, pazarlama, yönetim, halkla ilişkiler ve satın alma departmanları için liderlik ve izleme rolleri; insan kaynakları ve üretim/imalat departmanları için liderlik ve kaynak dağıtıcı rolleri; satış ve muhasebe departmanları için liderlik ve girişimci rolleri, ithalat/ihracat departmanı için liderlik, girişimci ve izleme rolleri son olarak Ar-Ge departmanı için ise girişimcilik rolü önemli roller olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 2 eğitim düzeyine göre yönetici rollerinin dağılımını sunmaktadır. Her ne kadar lisans mezunu yönetici tercih eden işletme sayısının çokluğu nedeniyle bu sütunda sayılar yoğunlaşsa da genel hatlarıyla eğitim düzeyi değişse bile yönetici rolü önem sırası aynı kalmaktadır.

	Finans	İnsan Kaynakları	Pazarlama	Üretim/İmalat	Yönetim	Satış	Lojistik	Muhasebe	İthalat /İhracat	Halkla İlişkiler	satın alma	AR-GE	Toplam
Karar Verme Rolleri													
Müzakereci		1		2		3					1		7
Kaynak Dağıtıcı	3	8	5	14	14	7	1	2	1	1	1	1	58
Sorun çözümleyici	2	3	2	11	12	5		1		1	1		38
Girişimci	1	3	5	13	11	11		4	2	1	1	3	55
Bilgi Sağlama Rolleri													
Konuşmacı	1	3	2	2	1					1			10
Dağıtıcılık	3	3	6	8	7	3		2	1	1			34
İzleme	6	6	7	12	25	10	1	3	2	2	2	1	77
Bireyler Arası Roller													
İrtibat/Bağlantı kurma	1	1				1		1	1				5
Liderlik	6	10	10	21	27	15	1	5	3	2	2	1	103
Sembolik/Başkanlık	1	4	4	3	6	2	1	1	1	1			24
TOPLAM	24	42	41	86	103	57	4	19	11	10	8	6	411
N (Belgeler)	8 (6%)	10 (8%)	11 (9%)	22 (18%)	30 (25%)	17 (14%)	2 (1%)	6 (5%)	4 (3%)	2 (1%)	2 (1%)	3 (2%)	117 (100%)

Şekil 1: Departmanlara göre Yönetici Rolleri Dağılımı

	Yüksek lisans	Lisans	Önlisans	Lise	Toplam
Karar Verme Rolleri					
Müzakereci	1	6			7
Kaynak Dağıtıcı	8	48	1	1	58
Sorun çözümleyici	5	32	1		38
Girişimci	7	46	2		55
Bilgi Sağlama Rolleri					
Konuşmacı	1	9			10
Dağıtıcılık	5	27	1	1	34
İzleme	16	58	3		77
Bireyler Arası Roller					
Liderlik	17	82	3	1	103
Sembolik/Başkanlık	3	21			24
İrtibat/Bağlantı kurma	2	3			5
TOPLAM	65	332	11	3	411
N (Belgeler)	17 (14%)	94 (80%)	4 (3%)	2 (1%)	117 (100%)

Şekil 2: Eğitim Düzeyine göre Yönetici Rolleri Dağılımı

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetimde etkinliğin sağlanması, yöneticinin yönetsel rol ve davranışlarını algılamasına ve öğrenmesine bağlıdır (Mech, 1997). Bu doğrultuda literatür incelendiğinde yöneticilerin rolleri araştırılmış ve bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş olduğu görülmektedir. Fakat küreselleşme, insana önem verilmeye başlanması, bilgi çağına geçiş, teknolojinin gelişmesi gibi nedenler işletmelerin de koşullarını, beklentilerini, rollerini değiştirecektir. Bu doğrultuda çalışmada işletmeler tarafından tercih edilen yönetici özellikleri, yönetici ilanları vasıtasıyla araştırılmış ve literatürdeki yönetici rolleri sınıflandırmasına sadık kalınarak incelenmiştir. Bu sayede işletmelerin önem verdiği yönetici rollerine ulaşılması ve varsa değişen yönetici rollerinin tespiti amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi sonucunda; işletmeler tarafından en fazla önem verilen kodların sırasıyla iletişim, organizasyon, takım çalışması ve planlama; en fazla önem verilen kategorilerin sırasıyla liderlik, izleme, kaynak dağıtıcı ve girişimci rolleri iken en fazla önem verilen temanın ise karar verme rolleri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar literatürle de büyük oranda uyumluluk göstermektedir. Luthans ve arkadaşları yöneticileri incelediği çalışmalarında başarılı yöneticiler için sosyal ağ oluşturmanın, etkin yöneticiler için ise iletişimin önemini ortaya çıkartmıştır (Robbins ve Judge, 2003/2017). Mario J. Arnaldo (1981) da çalışmasında genel müdürlerin en önemli yönetici rollerinin lider, izleme, bilgi aktarıcı ve girişimci olduğunu tespit etmiştir (Başarangil, 2016) . Ley (1980), ise genel müdürlerin liderlik ve girişimcilik rollerine en fazla vakit ayırdığını saptamıştır (Başarangil, 2016). Pearson ve Chatterjee (2003) ise liderliğin farklı kültürlerde dahi önemli olduğunu ve sık kullanıldığını açıklamışlardır. Lewis ve arkadaşları (2007) yöneticilerin bulunduğu tüm kademelerin incelendiği çalışmalarda, yöneticilerin zamanının önemli bir kısmının müzakere için kullandığı bilgisinin saptandığını dile getirmiştir. Bu bulgu ise araştırma kapsamında bulunan bulgularla çelişmektedir çünkü müzakerenin diğer rollere göre önemi daha az olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamına en az tercih edilen kodlar incelendiğinde ise çevreye uyum sağlama, esneklik gösterebilme, muhakeme yeteneğine sahip olma, özgüven sahibi olma, hırslı olma, hayalperest olma, büyük resmi görebilme, empati kurabilme, öngörü sahibi olma, herkesle çalışabilme, insan odaklı olma, yurtdışı bağlantılarına sahip olma ve güçlü sosyal ağlara sahip olma özelliklerinin sadece tek bir işletme tarafından dile getirildiği görülmektedir. Bu özelliklerin az dile getirilmesinin nedeni ise bu özelliklere önem verilmemesi olabileceği gibi yönetici adayının zaten

bu özelliklere sahip olması gerektiği düşüncesiyle ilanlara eklenmemiş olabileceği de düşünülmektedir. En az tercih edilen kategoriler irtibat ve müzakereci rolleri olduğu tespit edilmiş olup en az kodlama yapılan temanın bilgi sağlama rolü olduğu saptanmıştır. Bulgular Arnaldo'nun (1981) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Arnaldo da çalışmasında genel müdürler için en az önemli olan rolleri belirlerken irtibat rolünden bahsetmiştir. Ek olarak sorun çözümleyici, sembolik ve konuşmacı rollerinin de az önem verilen roller olduğunu dile getirmiştir (Guerrier ve Lockwood, 1989).

Alexander (1979) üretim yöneticilerinin karar verici rollere, satış yöneticilerinin kişiler arası rollere ve muhasebe yöneticilerinin bilgilendirici rollere daha fazla ihtiyaç duyduğunu saptamış ve bu doğrultuda araştırma kapsamında departmanların önem verdiği yönetici rolleri incelenmiştir. Alexandır'ın çalışmasındaki gibi tüm departmanlarda liderlik ön plana çıkarken Ar-Ge departmanında girişimcilik rolünün liderlikten daha fazla dikkate alındığı saptanmıştır. Ar-Ge departmanının yenilik ile olan yakın bağı nedeniyle bu sonucun tutarlı olduğu düşünülmektedir.

Son olarak eğitim düzeyi ile yönetim rolleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve eğitim düzeyi ne olursa olsun işletmelerin liderlik rolünü yine ön planda tuttuğu görülmüştür. Eğitim düzeyinde ise beklenmeyen husus azınlıkta dahi olsa yöneticilik pozisyonu için lise mezunu bireylerin de kabul edilmesi olmuştur.

Sonuç olarak hem işletmelerin taleplerini karşılamaları hem de yöneticilik görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri açısından yönetici adaylarına; iletişim becerilerini kuvvetlendirmeleri, takım çalışmasına yönelmeleri, koordinasyon, organizasyon ve planlama yeteneklerini geliştirmeleri önerilmektedir. Öte yandan; incelenen ilanların departmanlara ve eğitim seviyesine göre homojen dağılmaması ve çalışmada istihdam konusunda destek veren portallardan sadece Kariyer.net portalının incelenmesi araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. İleriki çalışmalarda diğer istihdam portallarının dâhil edilerek ve değişkenlerin daha homojen dağıldığı veriler toplayarak tekrarlanması daha detaylı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKÇA

Alexander, L. D. 1979. The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. **Academy of Management Proceedings**, 1979 (1): 186-189. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Başarangil, İ. 2016. Mintzberg'in yönetsel rollerinin yönetici düzeyinde değerlendirilmesi kapsamında bir örnek olay incelemesi. **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, Özel Sayı: 506-515.

Draft, R. L. 1994. **Management**. 3th Edition, Orlando: The Drydan Press.

Eriş, E. D. 2017. Yönetim İşlevi. M. Babacan (Ed.), **İlkeler ve İşlevlerle İşletme:** 249-308. Ankara: Detay Yayıncılık.

Gökçe, O. ve Şahin, A. 2004. Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** 3(6): 133-156.

Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J. ve Lee, C. C. 1993. The chief ınformation officer: a study of managerial roles. **Journal of Management Information Systems**, 10(2): 107-130.

Guerrier, Y. ve Lockwood, A. 1989. Developing hotel managers: a reappraisal. **International Journal of Hospitality Management**, 8 (2): 82-89.

Guglielmino, P. ve Carroll, A. 1979. The hierarchy of management skills: future professional development for mid-level managers. **Management Decision**, 17(4): 341-345. https://doi.org/10.1108/eb001197

Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. 2017. Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi Ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Eds.). **Örgütsel Davranış**: 2-45. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kariyer.net. Hakkımızda, https://www.kariyer.net/kurumsal/hakkimizda, Erişim Tarihi: 01.11.2019.

Koçel, T. 2015. **İşletme Yöneticiliği.** 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., ve Michlitsch, J. 2007. **Management: Challenges for tomorrow's leaders. 5th Edition**, USA: Thomson.

Mech, T. 1997. The managerial roles of chief academic officers. **The Journal of Higher Education**, 68(3): 282-298, DOI: 10.1080/00221546.1997.11778984.

Mintzberg, H. 1975. The manager's job: folklore and fact. J. Reynolds, J. Henderson, J. Seden, J. Charlesworth ve A. Bullman (Eds.) **The managing care reader**. London: Routledge.

Pearson, C. A. ve Chatterjee, S. R. 2003. Managerial work roles in Asia: An empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries. **Journal of Management Development,** 22(8): 694-707.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. 2017. **Örgütsel Davranış.** İ. Erdem (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık. (İlk baskı. 2003).

Rüzgâr, N. 2018. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, Mintzberg taksonomisine göre üstlendikleri rollerin, insan kaynaklarının içsellik ve dışsallık statüsü algısına etkisi: Bir uygulama. **Business & Management Studies: An International Journal**, 6(4): 1101-1117.

Sökmen, A. 2013. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.

TDK (Türk Dil Kurumu). 2011. **Güncel Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2016. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** 10.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN AHLAKİ ÇÖZÜLMEYE ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ARACILIK ROLÜ*

Selen DOĞAN
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi,
selendogan@gmail.com

Fatma Gül KARAÇELEBİ
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi,
fkaracelebi@ohu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: *İş Yeri Nezaketsizliği, Ahlaki Çözülme, Psikolojik Sözleşme İhlali*

ÖZET

Nezaket, örgüt yaşamının sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde önemli bir faktördür. Nezaketsizliğin varlığı ise örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılanabilmekte ve zamanla bu tür davranışlar örgüt üzerinde ahlaki bir çözülmeye yol açabilmektedir. Bu çalışmada, iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülmeye etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma, 216 kamu personelinden elden toplanan veriler ile yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülmeye etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü olduğu yönündedir.

THE EFFECT OF WORKPLACE INCIVILITY ON MORAL DISENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION

ABSTRACT

Civility is an important factor for containing an organization's life in a healthy way. The existence of incivility might be seen as a violation of the psychological contract between the organization and employees. Over time, such behavior may lead to a moral disengagement on the organization. The main purpose of this study is to explore whether there is a madiating effect of psychological contract violation on the effect of workplace incivility on moral disengagement. The research was carried out with data collected from 216 public employees. The results revealed that psychological contract violation has a mediating role on the effect of workplace incivility on moral disengegament.

Keywords: Workplace Incivility, Moral Disengegament, Psychological Contract Violation

* Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalındaki bir Doktora Tezi kapsamında hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Nezaket, toplumsal yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için önemli bir erdemdir. İş yerinde nezaket, işte karşılıklı saygı için normların korunmasına yardımcı olan davranışlardır; ilişki kurmayı, empatiyi ve pozitif bağ kurabilmek için temel davranışları içermektedir (C. M. Pearson, Andersson, ve Porath, 2000: 125). Ancak teknolojik, ekonomik, demografik yapılardaki değişiklikler ve iletişimin karmaşıklaşması, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Genel bir ifade ile iş yeri nezaketsizliği, geleneksel iş yeri normlarının tutarsız sözcük ve davranışlarla ihlal edilmesidir (Porath ve Pearson, 2010: 64). İş yeri nezaketsizliği, sosyal güç teorisi bağlamında incelendiğinde, daha az kaynağa sahip çalışanların daha fazla güce sahip konumda olanlar tarafından nezaketsizliğe maruz bırakıldığı yönündedir (Cortina ve Magley, 2001: 66). İsteklerinin göz ardı edildiğini, dinlenmediğini, çabalarının küçümsendiğini düşünen çalışanların zamanla stres düzeyinin arttığı, işe ve örgüte olan ilgisinin azalmakta olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Cortina, 2008: 56).

Kişiler ve örgütler, bir iş ilişkisi ile bir araya geldiğinde, geleceğe yönelik karşılıklı pek çok vaatte bulunurlar. Bunlardan biri Rousseau (1989)'un tarafların aralarındaki gelecekteki değişim anlaşmasına olan inancı olarak tanımladığı psikolojik sözleşmelerdir. Bu açıdan bakıldığında nezaket de süreç boyunca tarafların birbirlerinden beklediği davranışlar arasındadır. Nazik olma ve nezaket gösterme sosyal ve örgütsel yaşamın devam ettirilebilmesi için gerekli olan saygıyı taşıyan davranışlardır (Leiter ve Laschinger, 2011: 1). Her örgütte birbirinden farklı olsa da iş birliğini sağlayan, iletişimi kuvvetlendiren saygı normları ve standartları mevcuttur ve ahlaki bir anlayışı beraberinde getirmektedir (C. M. Pearson vd., 2000: 126). Örgütlerde, sosyalleşme sırasında ahlaki standartlar doğrudan aktarılan bilgilerden, kişinin davranışlarına yönelik sosyal tepkilerden ve başkaları tarafından belirlenen modellerle kişinin kendi kendini değerlendirmesiyle oluşturulmaktadır. Kişiler, davranışlarını bu öğretilerine göre ayarlamakta ve bu standartlar bir kez oluşturulduktan sonra rehber görevi görmektedir (Bandura, Barbaranelli, Capara, ve Pastorelli, 1996: 364).

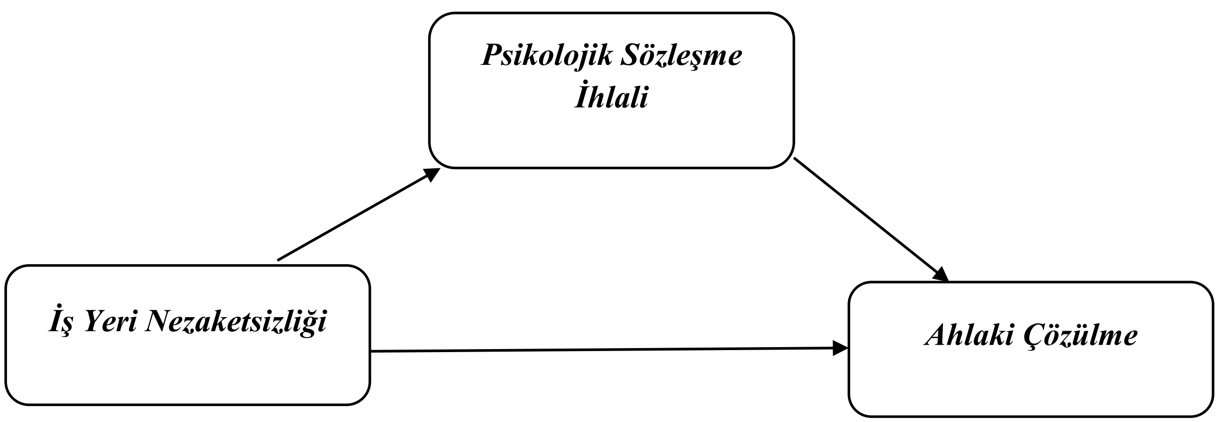
Örgütlerde bu tip standartlardan uzaklaşılması, taraflar arasındaki sözleşmenin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin nezaketsiz davranışlar sonucunda ihlal edilmesi,

örgüt içerisinde kötü davranışlara olan toleransın bir kültür haline gelmesi iş yeri nezaketsizliğinin artmasına (C. Pearson ve Porath, 2009) neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde bozulan kültür ile kişi, aslında, yapılan davranışın kendi iç ahlaki standartlarıyla örtüşmemesine rağmen olumsuz davranışın bir yaptırım ya da kınama ile karşılaşmayacağını algıladığında, öz denetim sürecinin başarısızlığını anlatan ahlaki bir çözülme de ortaya çıkmaktadır. (Bandura, 1999). Örgütlerde ahlaki kontrolün devre dışı kalması ile birlikte daha fazla saldırgan davranışlar sergilediği, örgüte zarar verici davranışların ortaya çıktığı görülmektedir.

YÖNTEM

Kavramsal açıklamalar ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir. Araştırma modeli ise Şekil 1'de gösterilmektedir.

***H_1**: İş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülmeye etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü vardır.*



Şekil 1: Araştırma Modeli

Katılımcılar

Araştırma örneklemi olarak, kamu kurumu çalışanları seçilmiştir. Kolayda örneklem yönteminin benimsendiği çalışmada, Karaman ilinde görevli toplam 216 kamu personeli ile yapılan anketlerden elde edilen veriler ile araştırma yürütülmüştür. Katılımcıların yaşlarının %37,4 ile 31-

40 arasında olduğu, 133 erkek, 83 kadın katılımcının araştırmaya katıldığı, %54,1 gibi büyük bir çoğunluğunun (120 kişi) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Ölçüm Araçları

İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği: Katılımcıların iş yeri nezaketsizliğini ölçmek için 7 maddeden oluşan ve Cortina ve Magley (2001) tarafından geliştirilen iş yeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Cortina ve Magley (2001) yaptıkları çalışmada, katılımcıların son beş yıl içerisinde üstlerinden/yöneticilerinden ve meslektaşlarından tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliğini ölçmüşlerdir. Bu çalışmada ise katılımcıların son iki yıl içinde üstlerinden/yöneticilerinden tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliği ölçülmüştür. 5'li Likert ölçeği (1: Hiçbir Zaman – 5: Her Zaman) kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 9 maddeden oluşan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Ahlaki Çözülme Ölçeği: Moore, Detert, Trevino, Baker, ve Mayer (2012) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Erbaş ve Perçin (2017) tarafından uyarlanan ahlaki çözülme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum).

BULGULAR

Araştırma değişkenlerinin birbirleri arasındaki ikili ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. İş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ile (r=,32) aynı yönde anlamlı (p<.01), ahlaki çözülme ile (r= ,15) aynı yönde anlamlı (p<.05) biçimde ilişki bulunmuştur. Ayrıca, ahlaki çözülme ile psikolojik sözleşme ihlali arasında (r=,29) aynı yönde anlamlı (p<.01) biçimde ilişki görülmüştür.

Tablo 1: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	-	-	-				
2. Yaş	3,35	,95	,12				
3. İş Yeri Nezaketsizliği	1,42	,55	,02	-,6	(,90)		
4. Psikolojik Sözleşme İhlali	2,14	,98	-,009	-,11	**,32****	(,94)	
5. Ahlaki Çözülme	1,96	,81	,045	-,14	**,15***	**,29****	(,82)

*p<.05, **p<.01, n = 216, ölçeklerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve aracılık rolünü incelemek amacıyla 2 farklı modelde regresyon analizi yapılmıştır. Birinci regresyon modelinde, iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkileri incelenmiştir. İkinci modelde ise iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	**BAĞIMLI DEĞİŞKEN**	
	Psikolojik Sözleşme İhlali	**Ahlaki Çözülme**
	Model 1	***Model 2***
Sabit	1,8**	1.5**
Cinsiyet	-0,02	0,12
Yaş	-0,1	-0,1
İş Yeri Nezaketsizliği	**,55****	0,11
Psikolojik Sözleşme İhlali	-	**,23****
R2	0,109	0,118

**p<.01,B= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı

Birinci modelde, iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde aynı yönde (B=,55, p<.01) etkisinin olduğu bulunmuştur. Ahlaki çözülmenin bağımlı değişken olduğu ikinci modelde ise psikolojik sözleşme ihlalinin ahlaki çözülmeyi aynı yönde (B=,23, p<.01) anlamlı biçimde etkilediği, iş yeri nezaketsizliğinin ise anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Kontrol değişkeni olarak alınan cinsiyet ve yaş değişkenlerinin iki modelde de anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya konu olan iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülme üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı önyüklemeli yanlılığı

düzeltilmiş %95 güven aralığı yöntemiyle incelenmiştir. Analiz için SPSS programı üzerinde çalışan PROCESS v3.2 eklentisi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Aracılık Analizi Sonuçları

İNCELENEN ETKİ			Önyükleme YD %95 GA	
	B	**S.H.**	**Alt Sınır**	**Üst Sınır**
İş Yeri Nezaketsiz. → Ahlaki Çöz.				
Doğrudan Etki (c')	0,11	0,0984	-0,0884	0,3
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Psik. Söz. İh.)	0,12	0,0455	**0,05**	**0,22**

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=216 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örneklemi, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Bu analiz sonucunda, iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülme üzerindeki dolaylı etkisinin (psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla) (B=0,12, 0.05< YD%95 GA >0.22) anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu bulgulardan, iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinden ahlaki çözülmeyi etkilediği anlaşılmaktadır. Ulaşılan bulgular araştırma hipotezini desteklemektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Nezaketsizlik, örgütler için son yıllarda artarak devam eden bir sorun haline gelmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütlerde nezaketsizliğin giderek arttığını göstermekle birlikte nezaketsizliğin sonuçları arasında çalışanların örgüte karşı olan bakış açılarında olumsuz yönde bir değişmeyi de ortaya koymaktadır (Porath, 2015). Bu çalışmada, iş yeri nezaketsizliğinin ahlaki çözülme üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırma sonunda, iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla ahlaki çözülmeye etki ettiği bulgularına ulaşılmıştır.

Kişilerin örgütlerde birbirlerine karşı nazik olması, nezaket göstermesi sağlıklı ilişkilerin başlatılması ve devam ettirilmesi için önemli bir göstergedir. Kişinin kendisine ve başkalarına saygı ve dayanışma içerisinde yaklaşması, örgüt bütünlüğünü koruyan ve geliştiren bir süreçtir (Pearson vd., 2000). Ancak, iş süreci boyunca olması beklenen bu davranış kalıpları, rekabet ve demografik değişiklikler gibi nedenlerle olması gerektiği şekilde uygulanmamaktadır. Zamanla çalışanların gelecekte olmasını beklediği değişim inancına ters düşen ve kendini daha çok gösteren

iş yeri nezaketsizliğinin, çeşitli şekillerde özellikle yöneticiler tarafından ortaya çıkması, psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır (Robinson vd., 1994). Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iyi boyutta incelenmektedir. İşlemsel boyut sözleşmenin ekonomik boyutunu açıklarken, ilişkisel boyut ekonomik olmayan, güven, saygı, bağlılık gibi çalışan- işveren ilişkisine vurgu yapmaktadır (Sharka, Rahim ve AzuraDahalan, 2013: 176). Psikolojik sözleşmenin özellikle güven, saygı, nezaket vb. ilişkisel boyutlarına yönelik uzun süreli ihlaller söz konusu olduğunda çalışanlar, örgüte, yöneticilere ve diğer çalışanlara karşı olumsuz duygu ve davranışlar sergileyebilmektedir. Diğer yıkıcı davranışlar gibi iş yeri nezaketsizliği de sosyal olarak öğrenilebilmekte ve ona maruz kalanlar veya gözlemleyenler tarafından tekrar sahnelenebilmektedir (Rosen, Koopman, Gabriel, ve Johnson, 2016: 1). Nezaketsiz davranışlara olan tolerans veya görmezden ne kadar fazlalaşırsa durum çalışanlar, aileleri, müşteriler ve örgütler için o kadar ağır hale gelmektedir (Chiristine M. Pearson vd., 2001: 1411; Christine M. Pearson ve Chiristine L. Porath, 2005: 9).

Ortaya çıkan nezaketsiz davranışların herhangi bir yaptırıma veya engellemeye maruz kalmaması, olağan karşılanması, örgüt içerisinde oluşturulmuş olan ahlaki kalıpların değişmesine neden olabilmektedir. Bu değişiklikler, bir süre sonra, çalışanların kendi iç dünyaları ile çatışmasına rağmen hiçbir yaptırımla karşılaşmamanın etkisiyle ahlaki bir çözülmeye evrilmektedir (Bandura, 1999). Bu durum, zamanla örgütte ilişkilerin bozulmasına, çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir.

Araştırmanın kesitsel veriyle yapılması, kamu çalışanlarını kapsaması ve katılımcı algılarını ölçmesi çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda, özel sektör çalışanlarından veri toplanması veya kamu özel sektör karşılaştırması yapılarak söz konusu etkinin ölçülmesinin yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193-209.

Bandura, A., Barbaranelli, C., Capara, G. V., ve Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(2), 364-374.

Cortina, L. m. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *Academmy of Management Review, 33*(1), 55-75.

Cortina, L. M., ve Magley, V. J. (2001). Incivilitiy in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.

Leiter, M. P., ve Laschinger, H. K. S. (2011). The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. doi:doi: 10.1037/a0024442

Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L., ve Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology, 65*, 1-48.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., ve Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations, 54*(11), 1387-1419.

Pearson, C., ve Porath, C. (2009). *The Cost of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business and What to Do It*. England: Penguin.

Pearson, C. M., ve Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "nice"? Thing Again. *Academy of Management Executive, 19*(1).

Pearson, C. M., Andersson, L. M., ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attcking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics, 29*(2), 123-137.

Porath, C. L., ve Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizadtional Dynamics, 39*(1), 64-71.

Porath C.L. (2015), The Costs of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, http://dx.doi.org/10.1016/ j.orgdyn.2015.09.001

Robinson, S. L., ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.

Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., ve Johnson, R. E. (2016). Who Strikes Back? A Daily Investigation of When and Why Incivility Begets Incivility. *Journal of Applied Psychology*, *101*(11).

Sharka, S., Rahim, A. R. A., ve AzuraDahalan, N. (2013). Relationship Between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(4).

İŞ ÖZERKLİĞİNİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİ

Sebahattin KILINÇ

MSB, kujase69@gmail.com

Serdar YENER

Sinop Üniversitesi,
serdaryener@sinop.edu.tr

GİRİŞ

Mesleki canlılık çalışanın zinde, enerjik olmasını ifade etmektedir. Mesleki canlılık işe yönelik stresin yaşanmadığı ve yüksek performansın görüldüğü durumları da tanımlamak için kullanılmaktadır (Tummers ve Stijn, 2016). Mesleki canlı çalışanların olumlu duygularının yüksek olduğu psikolojik ve fiziksel olarak zinde oldukları da iddia edilmektedir (Carmeli, 2009). Mesleki canlılığın iyi oluşla ortaya çıkabileceği birçok araştırmada ortaya konulmaktadır. İyi oluş pozitif psikolojinin altında son yıllarda birçok araştırmada incelenmiştir (Çankır ve Yener, 2017). Ryan ve Deci (2001) iyi oluşu öznel ve psikolojik iyi oluş olarak ayırmaktadır. Öznel iyi oluş durumu yaşam doyumuyla ilişkilendirilmektedir (Kristjannson, 2010). Eudaimonik iyi oluşun temelinde bireyin dışındaki faktörlerin de etkisi yatmaktadır. Bireyin yaşadığı çevrede kabul gören başarı ölçütlerine göre birey kendini gerçekleştirdiğinde eudaimonik iyi oluşu yaşayabilir. Hedonik (hazsal) iyi oluş tamamen bireysel zevk çerçevesinde tanımlanırken Eudaimonik iyi oluş yaşamın anlamına odaklanır. Yaşamın anlamlı olmasında diğerlerine katkı yada içinde bulunduğun çevrede fark yaratabilmek eudaimonik iyi oluşu ortaya çıkarabilir (Kahneman vd., 1999). Pozitif psikolojiyi alanyazına kazandıran Seligman'da mutlu bireylerin yaşamını anlamlı (eudaimonik), zevkli (hedonik) veya zevkli ve anlamlı (hedonik ve eudaimonik) olmak üzere 3 şekilde yaşadığını iddia etmektedir. Tummers vd. (2016) hedonik yani öznel iyi oluşa dayalı mutluluk yaşayan bireyin tahmin edildiği gibi işyerinde olumlu duygulara veya davranışlara sahip olamayabileceğini iddia etmektedir. Hazsal mutluluğa dayalı öznel iyi oluş durumunda düşük işten ayrılma oranları gözlenebilirken (Griffeth vd., 2000) bu bireylerin beklendiği şekilde her zaman örgüte katkı sağlamadığı, daha fazla zaman hırsızlığı yapabildiği, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmediği de gözlenmektedir (Tummers vd., 2016). İşyerinde iyi oluşa dayalı olumlu duygular beklendiğinde hedonizm çok açıklayıcı olmazken Seligman eudamonizmin (anlamsal mutluluk) açıklayıcı olabileceğini önermektedir. Eudamonizmin temeli bireyin yaşamında anlam bulmasına

dayanmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu toplumda fark yaratması, bireylerin yaşamını kolaylaştırması, çevresine iyilik yapması, desteklemesi gibi davranışlar eudamonik iyi oluşun sonuçları olarak görülebilir (Deci ve Ryan, 2008). Olumsuz insan davranışları ve nedenlerine dayanan geleneksel psikolojiye bir meydan okuyuş şeklinde ortaya atılan pozitif psikoloji davranışlara ve belirleyenlerine olumlu yönden bakmayı önermektedir. Olumlu davranış ve duyguların arttırılmasıyla insanların daha iyiye yönelebileceği iddia edilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Hatta yukarıda ifade edildiği gibi süreçlerin bireylerin diğer psikolojik ihtiyaçları olan gelişme ve kendini gerçekleştirmesiyle ilişkilendirilmesiyle bireyin mutluluğunun anlama dayanacağı da düşünülebilir. Bireysel zevke dayalı hedonik yaklaşıma nazaran anlama dayalı eudaomonik yaklaşım bireye mesleki açıdan canlılık kazandırabilir.

Çalışanın iş özerkliğine sahip olması kendini geliştirmesini ve gerçekleştirmesini sağlayabilir, bu sayede eudamonik yaklaşımla anlama dayalı bir iyi oluş yaşayarak işyerinde daha olumlu duygulara sahip olabilir, işini yaparken daha yüksek motivasyona sahip olabilir. Daha zinde olup yüksek performans gösterebilir. Amaç belirleme kuramı bireyin çevresini ve kendini değerlendirmesiyle kendisine açık, zorlayıcı, adanmışlık gerektiren, kendini geliştiren geri beslemeler oluşturan ve kendine göre karmaşık olmayan hedefler belirlediğini önermektedir (Locke ve Latham, 2002). Amaçlar bireyin kendini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Eudaomonic açıdan da bireyin anlamlı hedefleri olması ve bunları gerçekleştirmesi psikolojik iyi oluşunu yani mutluluğunu arttırabilir. Locke ve Latham'ın amaç belirleme kuramı ve eudaomonic yaklaşım çerçevesinde modellenen araştırmamızda iş özerkliğinin bireyin potansiyelini ortaya çıkarabileceği, bireyin kendisini geliştirmesini teşvik edeceği, bireyin performansını ve örgüte katkısını arttıracağı düşünülmektedir. Bireyin iş özerkliğiyle gelişmesi ve çevresine katkı sağlaması bireyin işinin anlam kazanmasını bu ise bireyi işyerinde mutlu olmasını sağlayabilir.

İş Özerkliği

İş özerkliği çalışanın işyerinde işin yapılışına yönelik karar verme serbestliğini göstermektedir (Spreitzer, 2005). Çalışanın iş süreçlerini ve yöntemlerini kendi başına belirleyebilmesi iş özerkliğinin göstergesidir. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinde özerklik çalışanın iş motivasyonunun önemli bir belirleyeni olarak iş memnuniyetini arttırmaktadır. Çalışanın işiyle daha fazla duygusal bağ kurarak, psikolojik sermayesinin artmasını sağlamaktadır (Avey, 2014).

Ayıca yine güncel bir çalışmada Xantholopoulou vd (2012) özerkliğin özsaygı, özyeterlilik ve iyimserliği de arttırdığı gözlenmiştir.

Düşük özerkliğe sahip çalışan işyerinde herhangi bir problemle karşılaştığında problemi çözme konusunda daha az gayret gösterebilir. Çünkü yetki alanı kısıtlıysa sadece kendi alanını ilgilendiren kısımda hareket edebilir. Bu çalışan açısından da daha rahat bir çalışma ortamı anlamına gelmektedir. Sadece verilen yetki alanında tanımlanmış iş sorumluluklarına odaklanarak işini gerçekleştirecektir. Bunun aksi düşünüldüğünde yani iş özerkliğine sahip olduğunda çalışanın karşılaştığı engel veya problemi çözmek için birçok alternatifi düşüneceği, daha fazla gayret göstereceği, bütün bilgi, tecrübe ve öğrenmesini problemin çözümü için kullanacağı düşünülmektedir (Amabile, 1993). İş özerkliğine sahip çalışanın bu gibi durumlarda bütün potansiyelini kullanarak yüksek motivasyonla çalıştığı için mesleki canlılığının da yüksek olabileceğini düşünebilir. Diğer yandan iş özerkliği çalışanı işle ilgili konularda daha yaygın bir sorumluluk anlayışına sahip olmasını sağlayabilir, Çevresini daha iyi gözlemleyerek, daha fazla ve kaliteli iş ilişkileri kurarak potansiyelini arttırabilir (Spreitzer, 2005).

İş özerkliği çalışandaki belirsizlik algısını yokederek işe yönelik stresi azaltır (Pearson ve Moomaw, 2005). Amaç belirleme kuramı çerçevesinde bireyin değerlendirmeleri sahip olduğu iş özerkliğine göre değişebilmektedir. İş özerkliğiyle birey kendi değerlerine uygun amaçlar (Graves ve Luciano, 2012) belirleyerek bütün potansiyelini ve çabasını bu amaçlar doğrultusunda kullanabilir.

İşyerinde düşük özsaygıya sahip çalışanların başarısız olma kaygısından dolayı girişken olmadıkları bu yüzden gelişmelerini sağlayacak öğrenme konusunda isteksiz oldukları bunun sonucunda mesleki motivasyon ve canlılıklarının düşük oldukları iddia edilmektedir (Porath vd., 2012) Bireylerin özsaygısı onlara verilen otonomiyle ilişkili olabilir. Deneme, hata yapma, insiyatif kullanma gibi fonksiyonlara sahip olamayan çalışanların işyerinde düşük motivasyonla sadece asgari gereklilikleri yerine getirmek için çalışacakları düşünülmektedir (Li, 2018).

Mesleki Canlılık

Mesleki canlılığa sahip bir çalışanın işini olumlu duygularla, büyük bir enerji ve motivasyonla yaptığı iddia edilmektedir (Kark ve Carmeli, 2009). Mutlu olan fakat mesleki canlılığa sahip olmayan bireyler olabilir (Deci ve Ryan, 2008). Örgütsel aidiyet ve özdeşleşme algılarıyla

yakından ilişkilendirilen mesleki canlılık (Schaufeli ve Bakker, 2004) işyerindeki coşkuyu anlatmaktadır. Mesleki canlılığa sahip bireylerin zorluklar karşısında yılmadan yüksek bir motivasyon ve enerjiyle çalıştıkları gözlenmektedir (Nix vd., 1999).

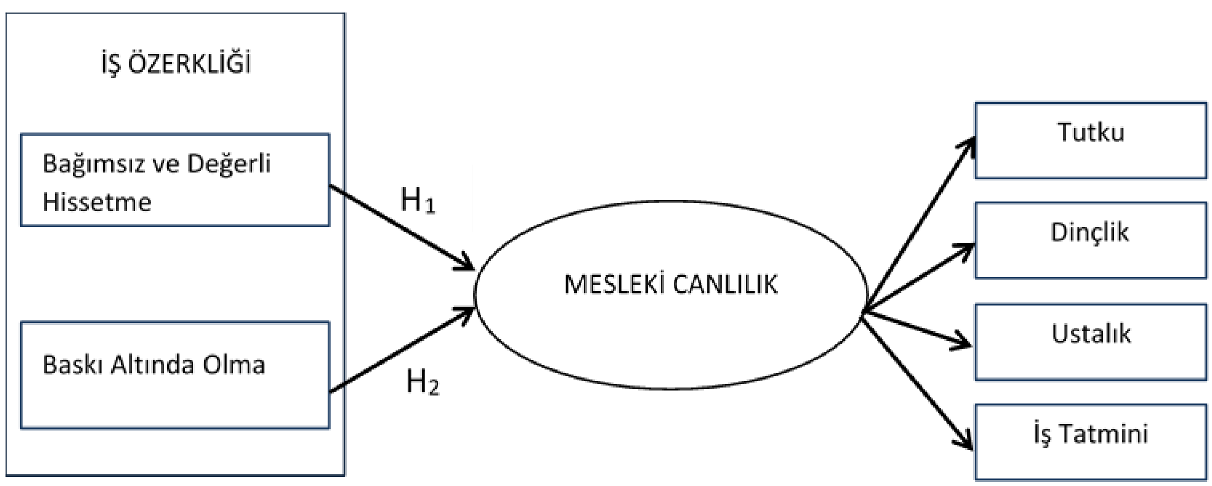
Ryan ve Deci (2000) temel ihtiyaçlar kuramı çerçevesinde bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişkili olmak olarak adlandırılan 3 tür psikolojik gereksinimi olduğunu iddia etmektedirler (Ryan ve Deci, 2000). Özerklik bireyin kendi karar verme sürecini uygulayabilmesini, yeterlilik bireyin istediklerini yapma konusunda yeterli olma ihtiyacını, ilişkili olma ise bireyin içinde bulunduğu çevrede diğerleriyle etkileşim kurma ihtiyacını tanımlamaktadır (Çankaya, 2009). Bireylerin yaşamlarının farklı alanlarında temel psikolojik gereksinimlerini karşılama düzeyi onların o alanda tatmin ve memnuniyet düzeyini etkileyerek iyi oluşlarını arttırmaktadır (Diener, 2000).

Yüksek özerkliğe sahip bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için daha yüksek performans ve coşkuyla çalışabileceği düşünülebilir (Sheldon vd., 1996).

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma Hipotezleri:

H_1 İş özerkliğinin bağımsız ve değerli hissetme alt boyutunun mesleki canlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_2 İş özerkliğinin baskı altında olma alt boyutunun mesleki canlılık üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

Araştırma Yöntemi

Araştırma kolayda örneklem yoluyla Sinop'da faaliyet gösteren bir firmanın 220 çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Yüz yüze uygulanan yapılandırılmış soru formlarından oluşan anketlerle toplanan 260 anketin değerlendirilmesi ve uç değerlerin atılmasıyla 220 anket analize tabi tutulmuştur. IBM SPSS 22 ve AMOS 24 istatistik programlarıyla güvenirlik, geçerlik, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli etki testleri uygulanmıştır.

Veri toplama araçları olarak iş özerkliği algıları Ilardi vd. (1993) tarafından geliştirilen özerklik ölçeğiyle ölçülmüştür. Ölçek ''Bağımsız ve Değerli Hissetme'' ve ''Baskı Altında Olma'' olmak üzere 2 boyut ve toplamda 7 soruyla ölçülmektedir. Mesleki canlılık için Harvey (2002) tarafından geliştirilen Uzunbacak ve Akçakanat (2018) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan, ''Tutku'', ''Dinçlik'', ''Ustalık'' ve ''İş Tatmini'' olmak üzere 4 boyut ve toplamda 17 sorudan oluşan mesleki canlılık ölçeği kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Değişkenler	χ^2/df ≤5	GFI ≥0.85	CFI ≥0.90	RMSEA ≤0.08	Boyut Sayısı	Madde Sayısı	Cronbachs' Alpha
İş Özerkliği	1.491	0.976	0.973	0.047	2 boyut	7 soru	0.648/0.627
Mesleki Canlılık	1.308	0.944	0.972	0.038	4 boyut	14 soru	0.850

Tablo 1'e göre, iş özerkliği ve mesleki canlılık ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının her iki ölçek için de kabul edilebilir değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Mesleki canlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde 5. 12. ve 1. sorular çok fazla modifikasyon gösterdikleri için ölçekten atılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizinde ise, her iki ölçek için de yeterli düzeyde güvenirliğin sağlandığı görülmüştür.

Değişkenler Arasındaki İlişki

İş özerkliği ile mesleki canlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyi ve Yönü

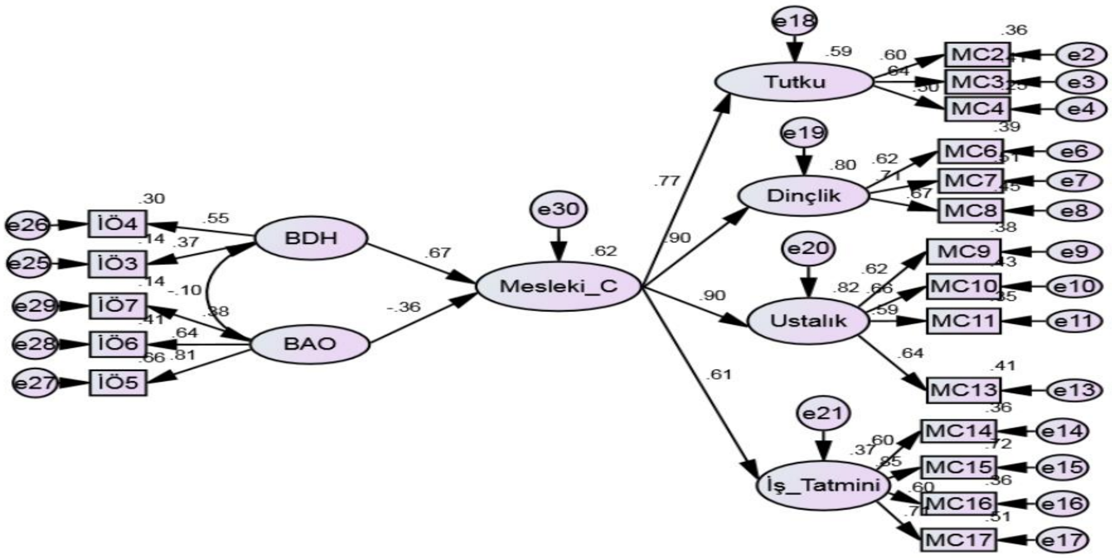
Korelasyon			
		İş Özerkliği	Mesleki Canlılık
İş Özerkliği	Pearson Korelasyon	1	0.261**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	220	220
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tablo 2'ye bakıldığında % 1'lik anlamlılık düzeyinde iş özerkliği ile mesleki canlılık arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmek için yapısal eşitlik modeli kurulmasının uygun olabileceği görülmektedir.

Değişkenler Arası Etkiye İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırma modeline yönelik, iş özerkliğinin mesleki canlılık üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli Şekil 2'deki gibidir.

Şekil 2. Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 2'de yer alan iş özerkliğinin mesleki canlılık üzerindeki etkisinin analiz edilmesi için kurulmuş olan yapısal eşitlik modeli sonucu oluşan uyum indeks değerleri Tablo-3'de, katsayı değerleri ise Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeks Değerleri

Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	χ^2	**df**	**χ^2/df ≤5**	**GFI ≥0.85**	**CFI ≥0.90**	**RMSEA ≤0.08**
	220.691	145	1.522	0.905	0.926	0.049

Tablo 3'e bakıldığında, yapısal eşitlik modeli uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Etkilere Ait Yapısal Eşitlik Modellemesi Değerleri

Değişkenler	**Standardize β**	**Std. Hata**	**C.R**	**p**	**R^2**
Bağımsız ve Değerli Hissetme-Mesleki Canlılık	0.668	0.336	2.692	0.007	0.620
Baskı Altında Olma- Mesleki Canlılık	-0.356	0.056	-3.041	0.002	

Tablo 4'e göre, elde edilen bulgular kapsamında, iş özerkliğinin ''bağımsız ve değerli hissetme'' boyutunun (Standardize β=0.668 p≤0,05) mesleki canlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde etkisinin olduğu ''baskı altında olma'' boyutunun ise mesleki canlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü orta düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve bununla birlikte R^2 değerine bakıldığında mesleki canlılığın %62'sinin iş özerkliği ile açıklanabileceği gözlenmiştir. Buradan hareketle, araştırma modelini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

Sonuç ve Tartışma

Locke ve Latham'ın (2002) amaç belirleme kuramı çerçevesinde modellenen araştırmamız hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki çalışanlar üzerine uygulanmış olup iş özerkliğinin mesleki canlılık üzerindeki anlamlı etkisi gözlenmiştir. Amaç belirleme kuramı ve temel psikolojik gereksinimler kuramı çerçevesinde bireylerin iş özerkliğine sahip olması durumunda kendilerini geliştirecekleri, öğrenmenin sağlanabileceği, yeterlilik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri ve bu sayede mesleki olarak yüksek motivasyon, heyecan ve zindelik yaşayacakları düşünülmüştür. İş özerkliğinin mesleki canlılığa yol açabileceği düşüncesini destekleyen bir diğer yaklaşım Deci ve Ryan'ın (2008) hedonik ve eudaomonik mutluluk ayrımıdır. Eudaomonik mutluluk bireyin anlam bulmasına dayanan mutluluk yaklaşımıdır. Birey iş özerkliğine sahip olduğunda yeterlilik duygusu da geliştiğinde çevresine katkı sağlayabileceğine ilişkin düşüncesi de gelişebilir. Bu bireyin davranışlarını anlamlı algılamasını ve mutlu olmasını sağlayabilir. Dolayısıyla bireyin kendini geliştirebileceği, yeteneklerini zorlayabilecek iş koşullarında iş özerkliğiyle beceri ve yeteneklerini kullandığında ve gelişme gösterdiğinde anlam bularak eudaomonik mutluluk duyabilir. Bu mesleki canlılığa yol açabilir. Araştırma sonuçlarının bu şekilde çıkması günümüz iş dünyasının tabiatını da göstermektedir. İşletmelerin başarısının müşterilerin ve diğer paydaşların beklentilerini karşılama düzeyine göre belirlendiğini dikkate alırsak paydaşların beklentilerine yoğunlaşması istenen bir çalışanın işyerinde özerkliğe sahip olamadığında birçok görev ve sorumluluğunu yerine tam olarak getiremeyebileceğini düşünebiliriz. Çünkü paydaşların beklentileri çok değişken ve belirsiz olmaktadır. Basmakalıp görev tanım formlarıyla iş yapması beklenen bir çalışandan belirsiz ve değişken paydaş beklentilerini beklemek anlamsız olabilir. İş özerkliği bu anlamda çalışana karar verme insiyatifi tanıyacağı için değişken ve belirsiz paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde çalışmasını sağlayabilir. Bu süreç bu yönüyle işletmenin sürdürülebilir rekabet

avantajını sağlarken diğer yandan çalışanın belirsiz ve değişken koşullarda çalışmasını sağlaarak yetenek ve becerisini geliştirebilir onun işinden anlam bulmasını sağlayabilir (eudomonik mutluluk). Ryan ve Deci'nin kuramı çalışanların esnek ve belirsiz çalışma koşullarında özerkliğe sahip olması durumunda mutluluğa ve canlılığa sahip olacağını açıklayabilir. Araştırma sonuçları Tummers vd.'nin (2016) araştırmalarını da desteklemektedir. Tummers vd.'nin vurgulamış olduğu günümüz çalışanlarının özellikleri daha fazla hissedilir olmaktadır. Günümüz çalışanların kendi beceri ve yeteneklerini geliştirecek özerkliğe sahip koşullarda çalışarak zor olanları başararak anlam bulup eudomonik mutluluk yani anlamsal mutluluk duyabilmektedir. Dar çerçevelere sıkıştırılmış iş tanımları çalışanların bir ömür boyu anlam bulmasını ve mutlu olmasını engellemektedir. İşverenlerin bunu dikkate alarak çalışanların beklentileri ve iş çıktılarının uyumlaştırılabileceği görev tanımları oluşturabilirler. Çalışma özel sektörde yapılmasına rağmen alanyazına bakıldığında kamu sektöründe de mesleki canlılığın giderek daha fazla arandığı gözlenmektedir (Vigoda-Gadot vd., 2013). İnsanların kamu hizmetlerinden yararlanırken zoraki çalışan insanlar görmek istemedikleri canlı ve yardımsever insanların kamu kurumlarının performansını arttırabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan bu çalışmanın sonuçları Vigoda-Gadot vd.'nin kamu kurumlarında yapmış oldukları çalışmayı tamamlayabilir. Shirom 'un (2011) çalışmalarında çalışanların anlamsal mutluluk kaynaklarının sadece kendilerinden değil büyük bir düzeyde çalışma koşullarından kaynaklandığı iddia edilmektedir. Liderlik ve liderin göreve bakış açısının çalışanın işinden anlam duymasını, mutlu ve canlı olmasını sağlayabileceği iddia edilmektedir. Bu açıdan lider ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Özellikle lider ve yöneticilerin işyerinde çalışanlarıyla kurmuş oldukları şeffaf iletişimin ikilemi ve endişeyi önleyebileceği, çalışanların çıkarım yapmasını ve insiyatif kullanmasını sağlayabileceği düşünülmektedir (Bosco vd.2015). Bu çalışmanın sonuçları bu düşünceyi de desteklemektedir.

Model iki değişkenli olması nedeniyle basit olarak görülebilir. Alanyazında yapılan tarama sonucunda modeli zenginleştirecek aracı ve düzenleyici değişkenler modele dahil edilebilir. Örnek vermek gerekirse yine temel psikolojik gereksinimlerden olan ilişkili olma durumunu ortaya koyan lider üye etkileşimi veya yalnızlık gibi değişkenler ortaya konulabilir. Ayrıca yayılım kuramı da dikkate alındığında olumlu ve olumsuz duyguların yaşamın farklı alanlarına etkisi düşünüldüğünde aile ve diğer kurumların etkisi de değişken olarak araştırma modeline dâhil edilebilir.

Kaynakça

Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. Research on Emotion in Organizations, 5, 45-71.

Çankaya, Z. C. (2009). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz Belirleme Kuramı, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4(31), 23-31.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. Journal of Happiness Studies, 9, 1-11.

Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2012). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. Motivation and Emotion, 37, 518-536.

Harvey, T. A. (2002). Professional vitality and the principalship: Construct validity study. (Unpublished PhD dissertation). University of Maine.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. ve Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. Journal of applied social psychology, 23(21), 1789-1805.

Locke E., A.ve Latham, G., P.(2002, Bulding a practically useful theory of goal setting and task motivation. The American Psychologist, 57, No.9.

Li, Z.H. (2018) The Influence of Job Autonomy on Employee's Thriving at Work: An ınnovative Theoretical Framework. Journal of Service Science and Management , 11, 618- 630. https://doi.org/10.4236/jssm.2018.116042

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual Review of Psychology, 52, 141-166.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. Social & Personality Psychology Compass, 2, 702-717.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55, 5-14.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

Tummers, L. Steijn, B., Nevicka, B. ve Heerema, M. (2016). The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence , Review of Public Personnel Administration, 1(23)

Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2018). Mesleki canlılık ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. Journal of Social & Humanıtıes Scıences Research, 5(28), 3222-3230.

ÖRGÜT TEMELLİ BENLİK SAYGISI YARATICILIK İLİŞKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Ömer TURUNÇ

Antalya Bilim Üniversitesi

Özet

Bireysel özelliklerden birisi olan yaratıcılık bireyin kariyer sürecinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmecilik bağlamında yaratıcılıkların bireysel ve yönetsel yansıması hem bireyin hem de işletmenin vizyonunun önemli bir parçasıdır. Rekabet ve yenilikçiliğin öne çıktığı girişimcilik odaklı günümüz iş yaşamında çalışanların ya da yöneticilerin yaratıcılıklarının girişimcilik odağında yönlendirilmesinin ne derece etkili olduğu konusu önemli bir sorun alanıdır. Bireylerin yaratıcı davranışlarının özendirilmesinde pek çok faktör rol oynamaktadır. Organizasyon tarafından çalışanlara sunulan fiziki ve psikolojik ortam bu faktörlerden önemli bir tanesidir. Örgüt temelli benlik saygısının liderin de desteğiyle yaratıcı davranışların artırılmasında önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda örgüt temelli benlik saygısının(OTBS) yaratıcılığa etkisini ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin kalitesinin(LUEK) rolünü ortaya koymak bu çalışmanın temel sorunsalı olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında OTBS-yaratıcılık ve LUEK ilişkilerini test etmek maksadıyla Antalya'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları üzerinde (n=250) ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. YEM ile yapılan yol analizleri ile en uyumlu model belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular OTBS'nın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini ve lider üye etkileşiminin kalitesinin bu ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt temelli benlik saygısı, yaratıcılık, lider üye etkileşiminin kalitesi, yazılım sektörü

HOW DOES PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT MODERATE THE RELATIONSHIP BETWEEN CREATIVITY AND ENTREPRENEURSHIP?

Abstract

Creativity, which is one of the individual characteristics, emerges in different ways in the career of the individual. In the context of business administration, the individual and managerial reflection of creativity is an important part of the vision of both the individual and the business. In today's business life where competition and innovation is prominent, how effective it is to direct the creativity of employees or managers in the focus of entrepreneurship is an important problem area. Many factors play a role in supporting the creative behavior of individuals. The physical and psychological environment offered to the employees by the organization is an important one of these factors. It is considered that organization-based self-esteem plays an important role in increasing creative behaviors with the support of the leader. In this context, the main problematic of this study was to reveal the effect of organizational-based self-esteem (OBSE) on creativity and the role of leader-member exchange quality (LMX) in this relationship. Within the scope of the research, an empirical study (n = 250) was carried out on employees in the software sector operating in Antalya in order to test the relations of OBSE-creativity and LMX. As a result of the research, important findings were reached. The most compatible model was tried to be determined with the path analyzes made with SEM. Findings show that OBSE positively affects creativity and LMX plays a moderator role in this relationship.

Keywords: Organizational-based self-esteem, creativity, leader member exchange quality, software sector.

1. GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş yaşamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve ortalamanın üzerinde kar elde edebilmeleri için stratejik yönetim süreçlerini içselleştirebilmeleri ve proaktif davranmaları önemli bir başarı kriteridir. Yaratıcılık girişimciliğin önemli bir boyutu olarak proaktif uyum süreçlerinde önemli bir stratejik davranış biçimidir.

Yaratıcılık, "kişinin karşılaştığı bir problemin çözümünde bilgi ve birikimlerden sentez oluşturup alışılmışın dışında yeni ürünler ortaya koymasıdır" (Paulus, 2000; Rıza, 2000; Torrance, 1968; Yenilmez ve Yolcu 2007). Tardif ve Sternberg (1988)'e göre yaratıcılık süreci, mevcut

bilinenlerdeki boşlukları, problemleri bulmayı ya da mevcut sınırları kırmaya çalışmak için aktif araştırmayı içerir. Yaratıcılık bireyin olumlu potansiyel ve özellikleri ile ilgili kavramdır (Kaufman & Beghetto, 2009; Sternberg, Grigorenko, & Singer, 2004).Yaratıcılık, bilişsel değişkenleri, kişilik özelliklerini, ailesini, eğitim yönlerini ve hem sosyal hem de kültürel unsurları içeren çok boyutlu bir yapıdır ve bu boyutlar birbirleriyle etkileşime girerek pek çok pozitif çıktıya öncülük (Sternberg, 2010; Wechsler, 2008).

Yartıcılık girişimci davranışı harekete geçiren en önemli gereklerden birisidir. Desteklenmeyen ya da olanak bulamayan yaratıcı özelliklerin arzu edilen sonuçlara ulaşması beklenmemelidir. Bu nedenle yaratıcılığı destekleyen ortamın yöneticilerce sağlanması ya da gerekli koşulların hazır oluşluğu yaratıcılığın ortaya çıkışını destekleyebilir. Bu kapsamda çalışanların işletmelerinin kendilerini desteklediğini düşünmesini sağlayacak yönetsel tutum ve davranışların sağlanması önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılığı destekleyici olduğu düşünülen faktörlerden birisi de örgüt temelli benlik saygısıdır. Örgüt temelli benlik saygısı, örgütsel bağlamda bireyin kendini değerli görüp görmemesi ile ilgilidir (Gardner ve Pierce, 2016: 395). Örgütsel bağlamda gerekli rollerin yerine getirilmesi ile birlikte çalışanın kendini yeterli ve değerli görmesi (Lee ve Peccei, 2007: 664); çalışma arkadaşlarının bireye değer vermesi (Chen vd, 2016: 89); grup/örgüt tarafından kabul edilme duygusu ve diğerlerinin bireye ilişkin yaptığı olumlu değerlendirmeler benlik saygısını arttırmaktadır (Gardner ve Pierce, 2016:397). Rosenberg'e göre düşük benlik saygısı, bireyin sosyal bağlamda deneyimlediği güvensizlik ve olumsuz değerlendirmeler; yüksek benlik saygısı ise aile ve akran ilişkileri aracılığıyla oluşan destekleyici nitelikteki referans gruplarının varlığı ile gelişmektedir (Rosenberg, 1979).

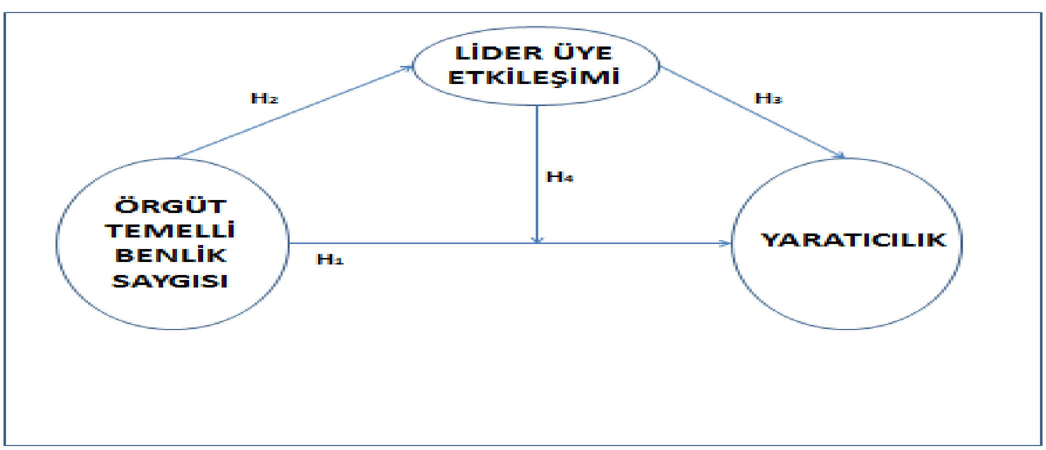
Sosyal değişim teorisinden yola çıkılarak oluşturulan örgütsel destek teorisi çalışanlar ve örgüt arasındaki bağları anlatmaktadır (Garg ve Dhar, 2014: 66). İşletmelerde lider –üye etkileşiminin kalitesi de yaratıcılığı destekleyen önemli bir faktörlerden birisidir. Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde "Leader-Member Exchange Theory (LMX)" olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975). LÜE modeline göre, lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin aynı türden olmadığı, liderin her bir üyesiyle kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak

araştırmaların sadece lider ya da üyelere yönelik değil, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri sürülmüştür (Liden ve Maslyn, 1998; Scandura, 1999).

Girişimciliğin en önemli boyutlarından olan yaratıcılığın artırılmasında örgüt tarafından sağlanan benlik saygısının ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin önemli etkileri olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli teoriden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında ampirik bir çalışmayla test edilmeye çalışılmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Antalya'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları arasında basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu iletmelerde yaklaşık 750 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 254 kişi olarak hesap edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71; Sekaran, 1986). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 300 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 283'u geri dönmüş ve 262 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 9 veri seti çıkartılmış ve 253 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırma modeli ve hipotezler şekil 1 de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler

Çalışanların yaratıcılık düzeyini belirlemek üzere Shalley ve Perry-Smith (2001) tarafından geliştirilen ve Perry-Smith (2006) tarafından modifiye edilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Baron ve Tang(2009) tarafından kullanılan kullanılan ölçek kullanılmıştır. Baron ve Tang(2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .74'ın bulunmuştur.

Yaratıcılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin DFA ları ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

Çalışanların örgüt temelli benlik saygısını belirlemek üzere Pierce ve arkadaşları (1989) tarafından tarafından geliştirilen ve Lane ve Scott (2007) tarafından kullanılan 10 md. ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Pierce ve arkadaşları (1989:639) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .95'ın bulunmuştur.

OTBS ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin DFA ları ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

İşletmelerde lider üye etkileşiminin kalitesinin ölçülmesinde Graen, Liden and Hoel (1982) tarafından geliştirilen LÜE ölçeği kullanılmıştır. Beş sorudan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı .89 dur. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bu

analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin DFA ları ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. Yaratıcılık (Y)	6,5	4	1,6	0.98	0.96	0.98	0.98	0.97	0.06
2. OTBS	27,3	9	3,1	0,99	0,95	0,96	0,95	0,94	0,08
3. Lider üye etkileşimi(LÜE)	12,2	4	3,05	0,97	0,96	0,97	0,98	0,97	0,05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları ***"kabul edilebilir "*** standartlara göre düzenlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 2). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur.

Tablo 2: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	*Ort.*	*S. Sapma*	1	2	3
1. Yaratıcılık(GD)	3,71	,65	**(,83)**		
2. Lider üye etkileşimi(LÜE)	3,63	,93	,12	**(,95)**	
3. OTBS	4,05	,51	,59***	,41***	**(,88)**

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

***p<.001

OTBS nin çalışanların yaratıcılık düzeylerine atkisini ve bu etkide lider üye etkileşiminin kalitesnin düzenleyici (moderating) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde OTBS bağımsız değişken, yaratıcılık (Y) bağımlı değişken ve lider üye etkileşiminin kalitesi (LUE) de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 3). OTBS ve LUE modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir(Cohen vd., 2003).

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

	Yaratıcılık		
	1.Aşama	**2.Aşama**	**3.Aşama**
Değişkenler	***β***	***β***	***β***
Yaş	.19	.20	.19
Çalışma süresi	-.21	-.23	-.22
OTBS	.59***	.65***	.64***
LUE		-.15**	-.14**
OTBS x LUE			**.11****
R^2	.35	.37	.37
Düz. R^2	.34	.36	.36
F	46.1***	37.3***	30.05***

* $p< .05$, ** $p< .01$, ***$p< .001$

Tablo 3'de sunulan analiz sonuçlarına göre OTBS ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu (β =.59; *p<.001*) görülmüştür. Böylece ***Hipotez 1*** desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre OTBS yaratıcılığı arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu analiz sonucunda algılanan LUE nin de yaratıcılık üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir(β =-.15; *p<.01*). Böylece ***Hipotez 3*** desteklenmemiştir. OTBS- LUE ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi bu lguları Tablo 4 'de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere OTBS LUE üzerinde etkilidir(β =.11, *p<.001*). Böylece ***Hipotez 2*** desteklenmiştir

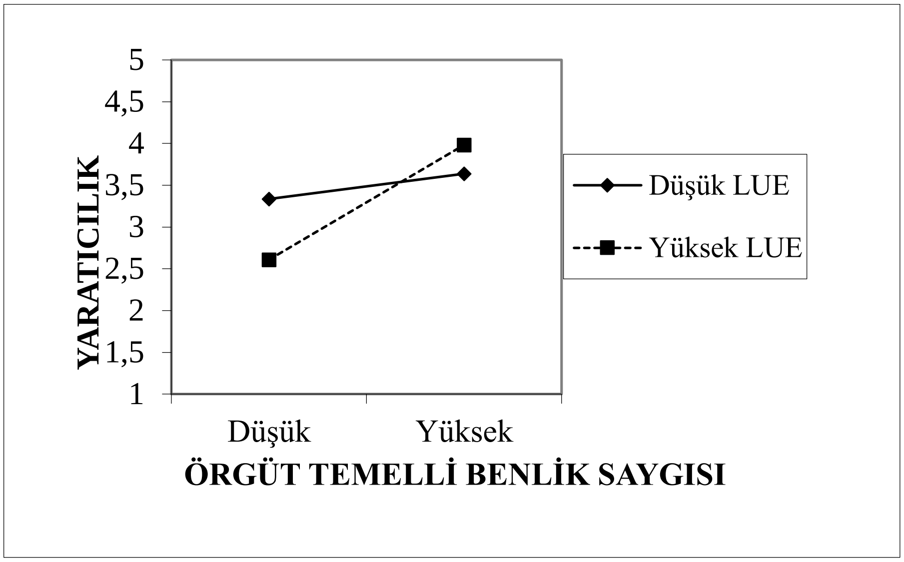
Tablo 4: Regresyon Analizi

	Lider üye etkileşiminin kalitesi(LUE)	
	1.Aşama	***2.Aşama***
Değişkenler	***β***	***β***
Yaş	-.06	-.07
Çalışma süresi	-.13*	.14
OTBS		.11***
R^2	.17	.15
Düz. R^2	.16	.13
F	6.8***	17.7***

* $p< .05$, ** $p< .01$, ***$p< .001$

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Son aşamada 4'ncü hipotezi sınamak üzere Tablo 2'deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre LUE nin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda LUE'nin, OTBS-Y arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan LUE nin düşük ve yüksek olduğu durumda OTBS-Y arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Yapılan derinlemesine analizler sonucunda Şekil 2'de görüldüğü gibi OTBS-Y arasındaki ilişki LUE hem düşükken ($\beta =.65$, $p<.001$) hem de yüksekken ($\beta =.87$, $p<.001$) pozitif ve anlamlıdır. Yüksek iken eğimİn yüksek olması LUE yüksek iken OTBS nin Y üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. OTBS ve LUE etkileşmeleri neticesinde tüm modelin varyansının % 61'nı açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda ***Hipotez 4*** kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle LUE bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.



Şekil 2. Düzenleyici etki analizi

3. SONUÇ

Araştırma sonucunda Antalya bölgesinde faaliyet gösteren yazılım sektörü işletmelerinde çalışan personelin örgüt temelli benlik saygısı düzeylerinin yaratıcılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu benlik saygısı ve yaratıcılılığın doğasına uyumlu beklendik bir bulgudur.

Lider üye etkileşiminin OTBS –yaratıcılık ilişkisinde nasıl bir rol üstlendiğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda bu ilişkide LUE nin düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde yeterli düzeyde araştırılmamış bir bulgu olması itibari ile önemsenmektedir. Bulgu derinlemesine irdelenmiş ve LUE düşük ve yüksek algılandığı durumlardaki düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Çünkü LUE hem yüksekken hem de düşükken düzenleyici etkiye sahiptir. Ancak beklendiği üzere yüksek örgütsel destek düzeyinde daha güçlü bir düzenleyici etki gözlemlenmiştir. Bu bulgu beklendik bir sonuçtur. Nitekim algılanan örgütsel desteğin daha yüksek olduğunda destek gören çalışanların girişimcilik konusunda daha hassas olmaları beklenen bir durumdur.

Çalışma sonucunda elde edilen beklenmedik bulgulardan ilki LUE'nin OTBS-Y ilişkisinde düşük olduğu durumlarda da düzenleyici rol üstlendiği bulgusudur. Bu bulgunun kaynağı konusunda net kuramsal altyapı bulunmamasına karşın çalışmanın uygulandığı sektöründeki işsizlik endişesinin bu bulgunun muhtemel nedeni olabileceği düşünülmektedir. Bir diğer beklenmedik bulgu LUE nin

Y e etkisinin negatif ve anlamlı olmasıdır. Bu bulgunun nedeni tam analaşılamasa da nitelikli personel istihdam eden yazılım dektöründeki yatay ilişkilerin muhtemel çelişkili sonuçlarının etkisinin olabileceği de bir eken olarak değerlendirilebilmektedir.

Araştırmada daha önce araştırılmamış bir konunun yeni bir ölçek geçerlenerek uygulanması ve moderatör analizler yapılarak derinlemesine çalışılmış olmasının yazına ve yöneticilere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde ve sınırlı bir coğrafyada yapılmış olması ve çalışmanın boylamsal olmaması çalışmanın en önemli kısıtlarıdır. Ancak araştırmanın, metodolojisini güncel olması ve daha önce araştırılmamış bir konuyu ortaya koyarak nispeten farklı bulgulara ulaşmış olmasının alana katı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılara, yaratıcılık- örgütsel performans ilişkisinde AOD nin düzenleyici etkilerini araştırmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ackfeldt, A.L. VE Coote, L. V. 2005. A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting, **Journal of Business Research**, 58

Aiken, L. S., ve West, S. G. 1991. **Multiple regression: Testing and interpreting interactions**. Newbury Park, CA: Sage.

Baron, R. A.ve Tang, J. 2009. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism, **Journal of Business Venturing** s.12

Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology,** 51:1173-1182.

Chen, M. F., Ho, C. H., Lin, C. F., Chung, M. H., Chao, W. C., Chou, H. L. ve Li, C. K. 2016. Organization-based self esttem mediates the effetcs of social support and job satisfaction on intention to stay in nurses. **Journal of Nursing Management**, 24:88-96

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And innovative, **Administrative Science Quarterly,** 35:128-152.

Dansereau, Fred-Graen, George-J. Haga, William 1975, A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations, **Organizational Behavior and Human Performance,** Vol: 13, ss. 46-78

Gardner, D. G., ve Pierce, J. L. 2016. Organization-based self-esteem in work teams. **Group Processes and Intergroup Relations.** 19(3): 394-408

Garg, S., ve Dhar, R. 2014. Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. **Journal of Hospitality and Tourism Management**(21), 64-75.

Kaufman, J., ve Beghetto, R. 2009. Beyond big and little: The four c models of creativity. **Review of General Psychology,** 13(1), 1-12.

Lane V.R. ve Scott S.G. 2007. The neural network model of organizational identification, **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 104, 175–192

Lee, J., ve Peccei, R. 2007. Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. **Journal of Organizational Behavior,** 28: 661-685

Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, **Journal of Management,** 24, 43-72.

Netemeyer, R. G, Boles J. S, Mckee D. O. ce Mcurrian, R. (1997), An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context, **Journal of Marketing**, 613, s. 85-98.

Paulus, B. P.. (2000). Groups, teams and creativity: The creative potential of idea generating groups. **Applied psychology: an international review,** 49: 237-262

Perry-Smith, J.E., 2006. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management Journal** 49 (1), 85–101.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., ve Dunham, R. B. 1989. Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 32, 622–649.

Rosenberg, M. 1979. **Conceiving the Self.** NY: Basic Books.

Scandura, T.A. 1999. Rethinking Leader–Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, **Leadership Quarterly,** 10(1), 25–40.

Sekaran, U. 1992. **Research Methods For Business**, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Shalley, C. E., Perry-Smith, J. E. 2001. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 84(1), 1-22.

Sternberg, R. 2010. The nature of creativity. **Creativity Research Journal,** 18(1), 98.

Sternberg, R., Grigorenko, E., & Singer, J. 2004. **Creativity: From potential to realization.** Washington, D.C.: American Psychological Association.

Tardif, T. Z., & Sternberg, R. J. 1988. What do we know about creativity? In R. J. Sternberg, R. J. (Ed.). **The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives** (pp. 429-440). Cambridge: Cambridge University Press.

Torrance, E., P. & Goff, K. 1989. A quiet revolution. **Journal of Creative Behavior.** 23(2), 136-145.

Wechsler, S. M. 2008. **Criatividade: descobrindo e encorajando.** São Paulo: Psy.

LİDER VE TAKİPÇİLER AÇISINDAN CAZİBE

Gülcan ÖZBOLAT
İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens.
Örgütsel Davranış Doktora Öğrencisi
gulcan.ozbolat@gmail.com

Ruhi BAĞÇİVAN
İstanbul Üni., Sosyal Bilimler Ens.
İşletme Yön. (İng.) Doktora Öğrencisi
ruhibagcivan@yahoo.com

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Takipçi (İzleyici), Takipçilik, Cazibe (Çekicilik), İnsan Psikolojisi

GİRİŞ

Bu çalışma liderlik ve takipçilik ilişkisini, bireylerin psikolojik yönlerini esas alarak sosyal psikoloji boyutuyla ele almaktadır. Liderler de takipçileri de özünde insandır. Kadın-erkek arasında var olan cazibe (çekicilik) veya cezbedilme konularının lider-takipçiler arasında da var olup olmadığı, olması gerekip gerekmediği, var ise hangisinin daha baskın olduğu ve hangi boyutlarda kendini gösterdiği araştırmaya değer görülmektedir. Bu konunun ilham kaynaklarından biri mıknatıslar olmuştur. Lise, hatta ortaokul veya ilkokul yıllarımızdan itibaren tanıştığımız mıknatısların kimi maddeyi çok iyi çektiğini, kimisini çok az, kimisini ise hiç çekmediğini gözlemlemiş, birçoğumuz farklı deneysel kurgularla bu fenomeni deneyimlemişizdir. Bu bakımdan çalışmamızda hem fiziksel hem matematiksel yönleri bulunan manyetizma (çekme-itme gücü) (Morrish, 2001) konusu da kavramsal çerçevede incelenmekte, bir fizik kavramı psikososyal bir kavram olan lider-takipçi cazibesine uyarlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı liderler ile takipçileri arasındaki ilişkiyi cazibe-cezbedilme ekseninde ele alarak, sosyo-psikolojik yönlerden konuyu derinleştirmektir. Bir bakıma bu çalışma; bilişsel (cognitive), duygusal (affective) ve davranışsal (behavioral) boyutları olan tutumlar (attitudes) konusunu (Robbins ve Judge, 2017) cazibeye uyarlayarak lider-takipçiler arasındaki ilişkiyi ne ölçüde güçlendirdiğini (veya güçlendirip güçlendirmediğini) anlamayı amaçlamaktadır.

Ayrıca Oldham (1975 akt: Kline ve Kim, 1998) tarafından yapılan laboratuvar deneyinde, güvenin ve cazibenin astların performansını değil, amacı ya da hedefi kabullenmesini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yazında liderlik ile ilgili yapılan tanımların kesişim noktasında "liderliğin;

ortak amaçları gerçek bir değişim için takipçileri çok yönlü etkileme becerisi" olduğu yer almaktadır. Bu kapsamda, lider ve takipçiler açısından cazibe kavramının araştırılmasının, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Genel

Liderin cazibesini (çekiciliği), devamında da takipçilerin cezbedilmeye yatkınlığını incelemeye geçmeden önce, araştırmaya ilham kaynağı olan fizik biliminin manyetizma (mıknatıs) konusunu anlamak, tüm bunlardan önce de çalışma konusunun özünü oluşturan cazibe kavramını tanımlamak anlamlı görülmektedir. Türk Dil Kurumu güncel sözlüğüne göre "çekicilik, çekici olma durumu, alım, albeni, alımlılık, cazibe, hava, gelgel" (TDK, 2019) benzer kavramlar olarak ifade edilmektedir. İngilizce sözlüklere bakıldığında ise; Cambridge Dictionary (Sözlük) insanlara belli bir şeyi yapmaya istekli yapan şey, American Dictionary başkalarını kendine çeken veya ilgi uyandıran güç olarak tanımlamaktadır (Cambridge Dictionary, 2020). American Psychological Association (APA) Dictionary of Psychology'ye göre cazibe (attraction) tek taraflı veya karşılıklı sevgi ve ilgi, paylaşılan deneyimlerle, fiziksel görünüşle, iç motivasyonu veya bunların karışımıyla insanlar arasında oluşan çekiciliktir (APA Dictionary of Psychology, 2018).

Sosyal psikolojide oldukça ilgi çekici bir konu olan cazibe, örgütsel davranış alanında çok fazla ele alınmadığı yapılan yazın taramasında tespit edilmiştir. Örgütsel davranış alanında daha çok karizma ve karizmatik liderlik gibi konularda, alan araştırmalarına sıklıkla rastlanmaktadır. TDK güncel sözlüğünde karizma "Bir kimsenin kişiliği etrafında oluştuğu kabul edilen ve niteliği kolay açıklanamayan, hayranlık uyandıran etkileyici güç, karizma, karizmatiklik" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Liderlerin cazibesi ile ilgili olarak yazında fiziksel cazibe (Raza ve Carpenter, 1987; Morrow ve diğerleri, 1990; Langlois ve diğerleri, 2000) ve hitabet yeteneğine bağlı cazibe (DeGroot ve diğerleri, 2011) ile ilgili araştırmalar yer almaktadır. Karizma ile cazibe iç içe geçmiş benzer kavramlar gibi gözükse de, aralarındaki temel bir ayrımın, karizmanın içten dışa doğru çekici bir güç kaynağı olması, cazibenin ise dıştan içe doğru çekici olması durumudur. Bir başka ayırıcı nokta ise karizmanın olağandışı özelliklere sahip olması (Spencer, 1973) şeklinde kavramlaştırılırken, cazibenin bir kişinin bir başka kişiye olumlu ya da olumsuz şekilde yoğun bir

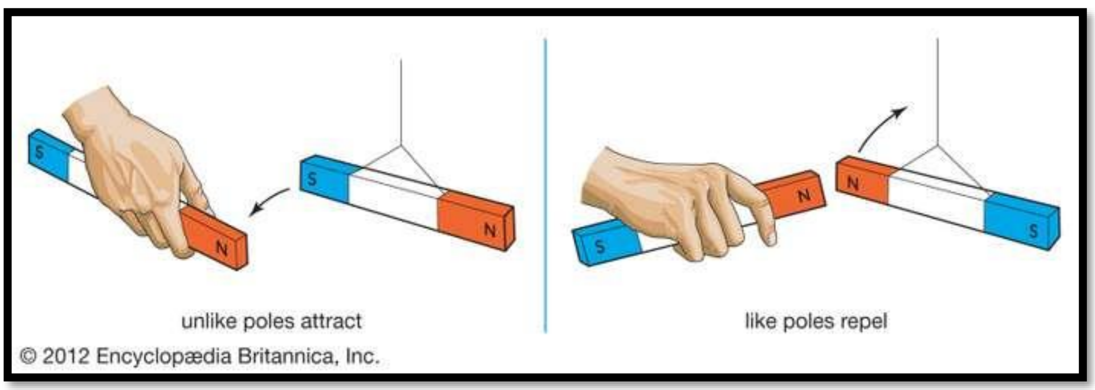
şekilde yönelimi (Newcomb, 1961:6'dan akt. Huston, 1974) olarak tanımlanmasıdır. Cazibenin, karizmanın öncüllerinden biri olabileceği kanaati oluşmaktadır.

Fizik Biliminden Bir Fenomen: Manyetizma ve Araştırma Konusuna Uyarlanması

Bu çalışma ilham kaynağı olarak manyetizma (mıknatıs etkisi) üzerinden kurgulanmıştır. Manyetizma, hem mikro boyutta hem makro boyutta benzer bir prensiple, zıt kutupların birbirini çekmesi, benzer kutupların birbirini itmesi şeklinde gerçekleşmektedir (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2012). Manyetizmanın temel prensiplerinin, insanlar arasında var olan çekme/itme (cazibe) gücünün anlaşılmasına da katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Manyetizmanın (mıknatıs) iki ana kutbu olan Kuzey (North – N) ve Güney (South – S) kutupları arasındaki çekme (attraction) ve itme (repulsion) ilişkisi aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Manyetik Çekme ve İtme Prensibi



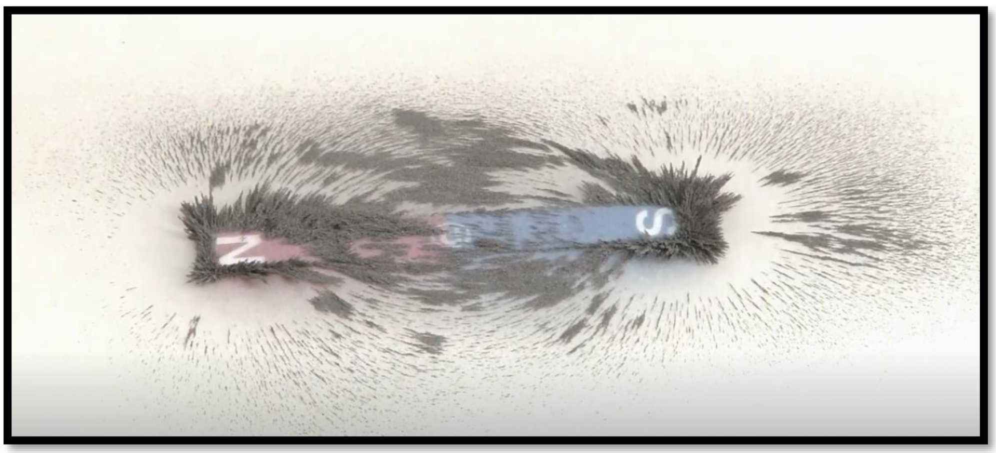
Şekil 1'den anlaşıldığı üzere farklı kutuplar birbirini çekmektedir. Bu fizik kuralı ile insanlar arasındaki ilişki birlikte düşünüldüğünde akla şu sorular gelmektedir: Cazibenin oluşabilmesi için farklılığın, hatta zıtlığın olması psikososyal olarak da geçerli olabilir mi? Takipçiler için kendilerine benzeyen liderler mi yoksa kendilerinden farklı, hatta zıt özelliklere sahip liderler mi daha çekici gelmektedir?

Manyetizmanın ilginç bir özelliği daha konuyla ilişkili gözükmektedir. Manyetik bir çubuk iki parçaya ayrıldığında Kuzey ve Güney kutupları ayrışmamakta, her iki parça yeniden Kuzey ve Güney kutupları oluşturmaktadır (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2012). Bu gerçeklik

bizlere, manyetik alana sahip cisimlerde çekme ve itme özelliğinin bir arada bulunduğunu, ayrıştırılamadığını hatırlatmaktadır. Cazibesi olan liderlerin takipçilerini kendine çekerken, ister istemez kendilerinden uzaklaştıracak yönleri de barındıracağı düşünülebilir mi?

Liderleri etkili ve anlamlı kılan takipçilerin hangi ölçüde lidere bağlı olacakları da manyetizma alanında kendini göstermektedir. **Şekil 2**'de görüleceği gibi, binlerce yüklü toz kitlesi mıknatısın çekim gücüne maruz kaldığında, toz kitlesinin çoğu çekim gücünün en yoğun olduğu N kutbu ve S kutbunda toplanmaktadır. Geriye kalanlar ise N kutbuna veya S kutbuna olan mesafelerine göre dairesel yörüngeler çizmekte, kararsızlık ve karmaşıklıktan kararlılığa erişmeye çalışmaktadır.

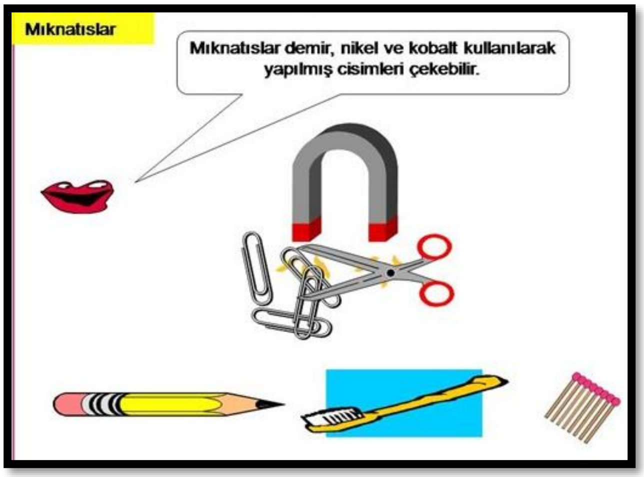
Şekil 2: Çekme ve İtme Gücünün Yüklü Toz Kitlesini Şekillendirmesi



Şekil 2'deki bu görüntü takipçilerin liderin etrafında nasıl şekillenebileceğini göstermesi bakımından anlamlıdır. Lidere sadakatle bağlanan (N kutbu bölgesi) insanlar olduğu gibi, liderin zıtlık taşıyan (S kutbu) özelliklerine sadakatle bağlanan insanlar da olacaktır. Örneğin bir grup takipçinin algısında lider, insanlara çok değer verdiği için sevilirken, başka bir grup takipçinin algısında lider, hak eden insanlara karşı sert, otoriter, hatta acımasız olduğu için de sevilebilmektedir. Bu iki kutba da (N ve S) uzak olan başka bir grup insan da lidere bağlanmak veya bağlanmamak kararsızlığı içinde savrulacak veya mücadele edecektir. Şekildeki görüntünün psikososyal bir yorumu daha yapılabilir, o da, lidere sadakatle bağlı gözüken iki büyük grubun (N ve S kutbu bölgesindekiler) aslında ters kutuplara yani farklı amaç ve düşüncelere sahip bireylerden oluşuyor olmasıdır.

Mıknatısların bir özelliği daha vardır, sadece etrafında manyetik alan oluşturan cisimleri çekebilirler. Bu cisimler demir, nikel, kobalt gibi maddeler içeren özelliktedir. Aşağıda **Şekil 3**’te örnek cisimlerle gösterildiği gibi bir mıknatıs asla bir diş fırçasını itemez veya çekemez (SlidePlayer, 2020).

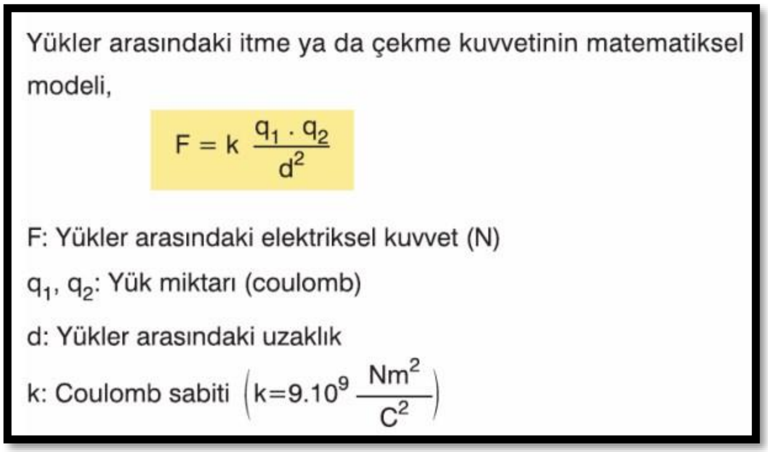
Şekil 3: Mıknatısın Çekebildiği ve Çekemediği Cisimlere Örnekler



Mıknatısların her cismi aynı güçle çekemediği, kimi cismi de hiç çekemediği dikkate alındığında liderlerin ne kadar cazibeli olurlarsa olsunlar bazı insanları kendilerine takipçi yapamayacakları, her takipçinin de aynı bağlılık içinde olamayacağı düşünülmektedir.

Manyetizmanın gücünü ölçebilmek, gücün büyüklüğünde etkili unsurları ortaya koymak da önemli olacaktır. Manyetizma gücünün bir matematiksel formülü vardır. Formül **Şekil 4**’de gösterilmiştir (Eokultv, 2013).

Şekil 4: Cisimler Arasındaki Manyetizma Gücünün Formülü



Yükler arasındaki itme ya da çekme kuvvetinin matematiksel modeli,

$$F = k\,\frac{q_1 \cdot q_2}{d^2}$$

F: Yükler arasındaki elektriksel kuvvet (N)

q_1, q_2: Yük miktarı (coulomb)

d: Yükler arasındaki uzaklık

k: Coulomb sabiti $\left(k=9.10^9\,\frac{Nm^2}{C^2}\right)$

Bu formülün çalışma konusuyla ilgisi “d” (distance) değişkeni ile gösterilen “uzaklık” nedeniyledir. Uzaklık arttıkça cisimler arasındaki “F” kuvveti (cazibe) geometrik olarak azalmaktadır. Dolayısıyla lider ile takipçileri arasındaki “uzaklık” (maddi olabileceği gibi algı/tutum gibi manevi uzaklıklar da olabilir) arttıkça, liderin takipçileri üzerindeki çekim gücünün geometrik şekilde azalabileceği düşünmeye değer görülmektedir.

Liderin Cazibesi (Çekiciliği)

Liderin cazibesini daha iyi kavramak için tarihsel bir perspektif yararlı olacaktır. Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde, lideri takipçileriyle ve aralarındaki ilişkilerle ele alan çalışmaların durumsallık yaklaşımı döneminden başlayarak yoğunlaştığı görülmektedir. Bundan önceki dönemlerde salt liderin özelliklerine veya liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Özellikler yaklaşımında lider esas, hatta tek aktör olarak ele alınmıştır. Davranışsal yaklaşımı benimseyen çalışmalarda ise (Ohio State Liderlik Çalışması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi (Izgarası), McGregor’un X ve Y Kuramları, Rensis Likert’in Sistem Dört Kuramı gibi) astlar/takipçiler, liderin kendi yönetim tarzının seçimine girdi sağlayan bir araçtan öteye geçememişlerdir. Diğer taraftan durumsallık yaklaşımında lideri şekillendiren sadece kendisi değil, koşullardır. Bu koşullardan birisi de bizzat takipçileri, dolayısıyla takipçilerinin kişilik özellikleri, yetenekleri, deneyimleri, hatta takipçilerin beklentileridir (Sığrı ve Gürbüz, 2017; Koçel, 2018).

Durumsallık yaklaşımının en kapsamlı kuramlarından olan Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramında, liderin tarzının seçiminde "lider-üye ilişkilerinin" iyi veya kötü olmasının önemli olacağını belirtilmektedir. Evans ve House tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Kuramı da liderin astların değer verdiği amaçların farkında olarak yönetim tarzını belirlemesi gerektiğini savunmakta ve buna bağlı olarak dört farklı liderlik seçeneği sunmaktadır. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramında astların isteklilik ve gelişmişlik seviyesi de liderlik tarzının seçiminde esas etkenlerden kabul edilmiştir. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramında ise astların etkinlik düzeyleri liderlik denklemine girdi olarak eklenmiştir. Günümüzde etkisini sürdüren modern yaklaşımlar incelendiğinde (dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, otantik liderlik vs.) ağırlığın tekrar lidere yöneltildiği görülmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017; Koçel, 2018).

Lider - üye etkileşimi kuramı, lider ile her bir takipçinin arasındaki ilişkinin kişisel uyum, astın becerisi ve güvenilirliğine bağlı olarak şekillendiği üzerinde durmaktadır. Lider zaman içinde çalıştığı grup içindeki astlarıyla etki, katkı, sadakat ve performans boyutları kapsamında bir ilişki geliştirmektedir. Böylece lider ile benzerlik gösteren, yoğun etkileşimde olanların iç grupta yer alarak lidere yakın olmanın kişisel ve örgütsel katkılarından faydalanmaktadır. Dış grupta kalanlar ise; etkileşimin az olması nedeniyle, iş tanımları ve gerekleri çerçevesinde kalarak ortalama bir performans göstermeye yatkındır (Gerstner ve Day, 1997). İki aşamalı atıf kuramında, liderin asta olan davranışlarının astın yetkinlik ve güvenilirliğine bağlı olarak değiştiği üzerinde durulmaktadır. Aynı durum karşısında liderin bir astının başarısızlığını içsel nedenlere bağlı olduğunu düşünürken, bir başka astı için dışsal nedenlere bağlı olduğunu düşünebilir (Green ve Mitchell,1979).

Tüm kuramlar ve yaklaşımlar değerlendirildiğinde lider ve astları (takipçileri/izleyicileri) arasındaki ilişkinin ağırlıklı olarak bilişsel ve davranışsal özellikler taşıdığı görülmektedir. Genellikle duygusal özellikler bilişsel/davranışsal özelliklerin tamamlayıcısı olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada lider-takipçi ilişkisi, duygusal özellikler de aynı ölçüde dikkate alınarak "cazibe (çekicilik)" çizgisinde tanımlanmaktadır.

Temel sorulardan birisi şudur: Lideri çekici yapan özellikler neler olabilir? Liderler de kendilerinden beklenen rolü oynayan kimselerdir. Çekiciliği önemli kılansa bu rol oynayışın takipçileri üzerinde bıraktığı etki ve ilgi uyandırma gücüdür.

Yüksek veya düşük performans gösteren yüzlerce farklı takımla çalışma yapmış olan Jones, birçok liderin kör noktasının olduğunu tespit etmiştir. Bu kör nokta, liderlerin güç kaynaklarının farkında olmasına karşın, takipçilerini maruz bıraktıkları olumsuz etkilerin farkında olmamalarıdır. Bu bağlamda üç farklı tipte lider olduğunu düşünmektedir: birincisi kendilerinin takipçileri tarafından hangi yönlerden olumlu ve olumsuz algılandıklarının farkında olanlar (icracı duruş – executive presence), ikincisi sadece olumsuz algılandıkları yönlerin farkında olanlar, üçüncüsü ise takipçilerinin algısını dikkate almayıp sadece kendilerine göre yol alanlardır. Jones liderin çekiciliğinin insanların algısına bağlı olduğunu, insanların algısına önem veren liderlerin çekiciliğe daha yakın olduğunu savunmaktadır. Başarılı bulduğu birinci yaklaşımda icracı duruşa sahip liderlerin kalabalığın dışında kalabildiğini, bu şekilde ayrıksı bulunuşun diğer insanları kendine çok daha kolay çekebildiğini söylemektedir (Jones, 2019).

Jones liderin duruşunu örgütteki insanlarla "uyuşma" ("in tune") hali olarak yorumlamaktadır. Uyuşma demek; örgütte işlerin gerçekte nasıl gittiğini duyabilmek, potansiyel problemleri öngörebilmek, akranları ve astları tarafından bilge olarak kabul görmektir. Bunu anlamanın en esaslı yöntemi de sosyometrik testlerdir. "Tele" (insanlararası kimya) adı da verilen bu yolla insanlar arasındaki manyetik gücün seviyesi anlaşılabilmektedir. İnsanlararası kimyayı iş ortamında iki şekilde sınıflamak olasıdır: sosyo-tele (socio-tele) ve psiko-tele (psycho-tele). Sosyo-tele yaklaşımda çekiciliğin kaynağı yetenek veya bilgi temelindeki sosyal statüdür. Örneğin ebeveyn olmak, ya da doktor, şair, sanatçı, yönetici olmak gibi. Psiko-tele yaklaşımda ise kişilerin bireysel özellikleri çekiciliğin kaynağıdır. Örneğin tüm dikkatiyle dinleyebilme, konuşma şekli, olaylara yaklaşımı gibi. Etkili (çekici) liderlerde sosyo-tele özelliği yanında mutlaka iki-üç farklı psiko-tele özelliğin de olduğu görülmektedir. Jones liderlerde çekicilik sağlayan psiko-tele özellikleri şu şekilde listelemektedir: ulaşılabilir/yaklaşılabilir olmak, empatik güce sahip olmak, güven vermek, sonuç odaklı olmak, baskı altında soğukkanlılığını koruyabilmek, vizyoner olmak, meraklı olmak (Jones, 2020).

Liderin cazibesinin takipçileri tarafından doğrudan hissedilmesi yüz yüze ilişki ile daha olasıdır. Bunu liderin cenneti olarak ifade eden Sargut, liderin böylece doğrudan ikna edebileceğini, coşkuyla ayağa kaldırabileceğini, kafasındaki özgün düşleri birebir çevresindeki kişilere bulaştırabileceğini belirtmektedir. Takipçilerin sayısı arttıkça kurumsallaşma ve büyüme

devreye gireceğinden liderliğin yerini etkin bir yöneticiliğin alacağını da hatırlatmaktadır (Sargut, 2015).

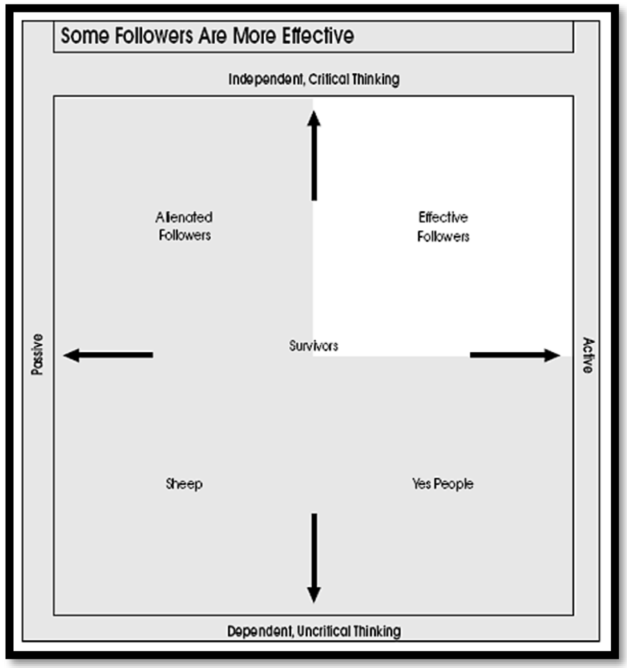
Yazında, hem lider ile takipçi arasındaki algılanan benzerliğin hem de liderden memnun olma ihtiyacının liderin çekiciliğinin temelini oluşturduğuna dair bulgular vardır. (Byrne, 1977; Rubin, 1973). Congar (1989) yaptığı alan araştırmasında; astların, kendine güvenen, misyona güçlü inançları olan, kişisel risk almaya istekli ve geçmişte başarılı olmuş kişileri lider olarak cazibeli bulduğu sonucuna ulaşmıştır.

Takipçilerin Cazibesi / Cezbedilmesi

Astlar, üyeler, izleyiciler gibi farklı kavramlarla da ifade edilen takipçiler, geleneksel yönetim anlayışında adeta mekanik bir robot kabul edilerek edilgen sayılmış, inovasyon ve rekabet üstünlüğünün belirgin şekilde önem kazandığı günümüzde ise başarı veya başarısızlığın baş aktörlerinden biri kabul edilmeye başlamışlardır (Tabak, 2005).

Kelley 1988 tarihli makalesinde, çalışmalarda daima lider, liderlik ve lider geliştirme üzerine odaklanıldığını, tarihteki büyük liderlerin mercek altına alınıp incelendiğini eleştirel bir bakışla belirtip, liderlerin büyük önemini kabul ederken takipçilere gerekli özenin gösterilmediğini anımsatmaktadır. Napolyon'u örnek vererek, evet o büyük bir lider olsa da sonuçta tek bir kişidir, onu büyük yapan ordusu, yani takipçileridir demektedir. Önemli olan da takipçilerin nasıl takip ettikleridir. Bu bakımdan etkili liderlik kadar etkili takipçilik de anlamlıdır. Etkili takipçilerde azim, zekâ ve kendine güven duygusu vardır. Kelley takipçileri hem aktif veya pasif oluşlarına hem de özgür/eleştirel olup olmamalarına göre beş gruba ayırmaktadır. Bu gruplar; koyun gibi olanlar (boyun eğiciler), evet efendimciler, yabancılaşmış/muhalif (uyanık) tipler, durumu idare edenler, etkili takipçilerdir (Kelley, 1988). Aşağıda **Şekil 5**'te Kelley'in sınıflandırması görülmektedir.

Şekil 5: Kelley'e Göre Takipçilerin Sınıflandırılması



Cazibe veya cezbedilme boyutuyla bakıldığında koyun gibi olan (boyun eğici) takipçilerin liderin cazibesine kolayca kapılacakları görülmektedir. Zira bu gibi kişiler özgür/eleştirel bakmazlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu gruba giren takipçilerin fazla bilinçli hareket etmeyişleri, bir kaos durumunda bir kutuptan başka bir kutba kolaylıkla yer değiştirebilmeleri, yani çekmeden itmeye dönebilmeleri olasıdır. Evet efendimciler ve durumu idare edenlerin liderin cazibesi veya kendilerinin cezbedilmesi konusunda yüksek bir beklenti olmamalıdır. Çünkü bu gruptaki takipçiler duygusaldan çok bilişsel ve davranışsal tutum göstermektedirler. Yabancılaşmış/muhalif (uyanık) tiplerin lidere hem çok zararı hem de çok yararı olabilecektir. Lider zıt özelliklerini (S kutbu) harekete geçirdiği ölçüde bu gruptaki takipçileri kendine çekebilecektir. Bu gruptakiler eleştirel bakış sergileyebildiklerinden liderin cazibesine inandıkları andan itibaren liderin en sadık savunucularından olmaları olasıdır. Etkili takipçiler bu sınıflandırmanın en olgun unsurudur. Kendine yetebilen, örgütün amaçlarına yapıcı katkı sağlamak isteyen bu gruptaki takipçiler liderin cazibesine fazla itibar etmeyecektir. Hatta etkili takipçilerin kendi cazibesi vardır da denebilir. Dengeli olmaya çalışan ve örgüt hedeflerini önemseyen bu takipçiler, liderin yüceltilmesinde veya kontrol edilmesinde fazla etkin olmamakta, ancak örgütün sürekliliğinin ve başarısının asıl mimarları olmaktadır.

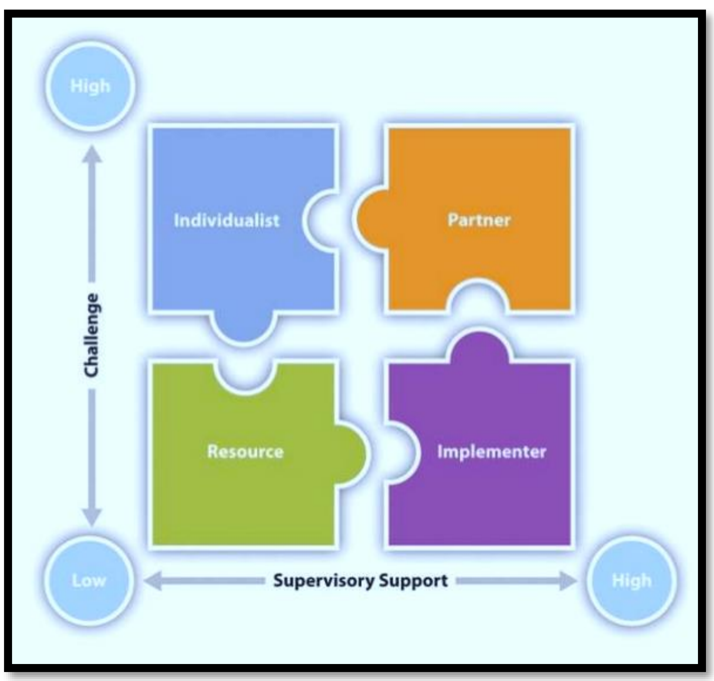
Takipçiler konusunda Kelley'e benzer bir sınıflandırma da Charles Manz ve Henry Sims tarafından yapılmıştır. Manz ve Sims takipçileri dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; evetçiler, hesapçıl derleyiciler, ilgili koyun, kendi kendinin lideri şeklindedir. Evetçiler eleştirmeyen grubu, hesapçıl derleyiciler kendi çıkarını gözetenleri, ilgili koyun grubu lidere boyun eğenleri, kendi kendinin lideri olanlar ise sorgulayan ve etkili takipçileri açıklamaktadır (Tabak, 2005). Bu gruplandırma içinde liderin cazibesinin etkisinde kalması beklenen takipçiler ilgili koyun ve evetçiler arasından çıkacaktır.

Toplum liderliği konusunda çalışan politik araştırmacı Kellerman'ın takipçileri sınıflandırması da dikkat çekicidir. Kellerman'ın sınıflaması, takipçilerin lidere olan bağlılığın (engagement) derecesine göre (hiçbir şey yapmayandan tüm tutkusuyla harekete geçene kadar) artan bir çizgide beş grupta ifade edilmektedir. Bu gruplar; izole kişiler (isolates), seyirci kalanlar (bystanders), katılımcılar (participants), eyleme geçenler (activists), ölümüne savaşanlardır (diehards) (Kellerman, 2008). Bu sınıflandırmaya göre son iki gruptaki takipçilerin (eyleme geçenler ve ölümüne savaşanlar) liderin cazibesine kapılanlardan oluşması beklenmektedir. Lider için bu iki grup takipçilerini yönlendirmede kullanacağı iki önemli araç olacaktır. Ölümüne savaşanlar liderin hem en büyük koruyucuları hem de kaos zamanında en dikkat etmesi gereken grubu oluşturmaktadır. İzole kişilerin tamamen pasif, seyirci kalanların bilinçli olmasına karşın genellikle pasif kalmayı tercih ettiği dikkate alındığında, liderin bu gruptakileri etkilemesi zor gözükmektedir. Katılımcılar liderin cezbetmek istediği hedef kitlesi olacaktır.

Takipçiliği cesaret bağlamında inceleyen Chaleff, takipçilerin liderin etrafında dönüp durmadıklarını, hem liderin hem takipçilerin örgütün amaçları etrafında döndüklerini söylemektedir. Chaleff takipçileri **Şekil 6**'da gösterildiği gibi liderin desteği ve görevin zorluğuna bağlı olarak dört grup halinde sınıflandırmaktadır. Bu gruplar; kaynak rolündekiler (resource), bireyseller (individualist), işbitiriciler (implementer), ortaklardır (partner). Chaleff'e göre ortaklar grubundaki takipçiler, cesaret bağlamında en güçlü olanlardır ve bu gruptakiler titiz ve yetkin çalışanlardır. Bu gruptakiler sorgulayarak ve değerlendirerek işlerini yaparlar. İşbitiriciler liderin en sevdiği gruptur ve lideri memnun edecek şekilde onun taleplerine hemen karşılık verirler. İşbitiriciler lider yanlış yönde gitse veya uygunsuz kararlar alsa bile sessiz kalacaklardır. Bireyseller her zaman örgüt içinde tek-tük çıkacaktır. Bunlar itirazcılardır ve eleştirmeye yatkın kişilerdir. Örgütün ve liderin dengelenmesinde önemli bir rolleri olabilirse de genellikle bu kişiler

lider için gereken enerjiyi sunmakta tereddüt gösterirler. Kaynak rolündekiler günlük işleri rutin şekilde yerine getiren kişilerdir. Bu kişiler için çocuklarını okuldan almak, yemek saatinde yemeğe gitmek, işini de normal düzeyde yapmak yeterlidir (Chaleff, 2003). Bu sınıflandırmada liderin cazibesine kapılabilecek grubu oluşturanlar işbitiriciler olacaktır. Sorgulamayan ve itiraz etmeyen işbitiricilerin lider tarafından öne çıkarıldığı durumlarda ortaklar grubundaki takipçilerin örgüte olan bağlılıklarının olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilir. Bireysellerin liderin cazibesinden etkilenmesi zor olduğundan işbitirici grupla da anlaşmaları zorlaşacaktır. Bir örgütte kaynak rolündekilerin azımsanmayacak kadar çok olacağı varsayımından hareketle, liderle olan bağlantısını kendi anlayışına uygun olarak kullanmak isteyecek bu grubu kim etkilerse (ortaklar, işbitiriciler veya bireyseller) onların anlayışına benzer tutum sergileyeceklerdir. Bu kapsamda işbitiricilerin baskın olduğu bir örgütte, kaynak rolündekiler de liderin cazibesine kapılmış gibi görünebilecektir. Ancak bu durum –gerçekte- geçici bir etkilenmeden öteye geçemeyecektir.

Şekil 6: Chaleff'e Göre Takipçilerin Sınıflandırılması



Takipçilerin bir kişiye veya bir şeye bağlanmasında, hangi takipçi grubunda olurlarsa olsun, alışmış olmak, uzun zaman geçirmek, başka türlüsünü düşünemeyecek kadar kalıplaşmış paradigmalarla örülü olmak da etkili olmaktadır. Esaretin Bedeli (orijinal adı Shawshank Redemption) adlı sinema filminde onlarca yıl hapishanede yaşamış bir hükümlünün şartlı tahliye

edileceği haberini alması üzerine mutlu olmak yerine bunalıma girmesi filmde şöyle tasvir edilir: "O delirmedi, sadece kurumsallaştı… Size söylüyorum bu duvarlar gariptir. İlk önce nefret edersin. Sonra alışırsın. Yeterince zaman geçirince de onlara bağımlı hale gelirsin. İşte bu kurumsallaşmaktır" (Esaretin Bedeli filmi, 1994).

Takipçilerin liderlere olan atıfları niyet, yetkinlik ve diğer özelliklerle ilgilidir. Bireylerin geçmiş tecrübeleri ile zihinsel şemaları çerçevesinde takip etmek isteyecekleri, etkili olduğunu düşündükleri bir lider kalıbı vardır. Örtük liderlik kuramları kapsamında incelenen bu yapı çerçevesinde; liderlerin performans göstergeleri, eylemler, başarıya ilişkin atıflar, niyetler, ruh hali gibi lideri diğerlerinden ayıran faktörler ele alınmaktadır (Yukl, 2018).

Bu çalışmada yukarıda açıklanan sınıflandırma ve kavramsal incelemeler ışığında, takipçiler – liderin cazibesine kapılma potansiyeline göre- yedi grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; (1) cazibeye ilgisiz olanlar, (2) cazibeye eleştirel bakanlar, (3) cazibeye işine geldiğinde inananlar, (4) cazibeye boyun eğenler, (5) cazibeyi benimseyenler, (6) cazibeye tutkuyla bağlananlar, (7) cazibeye ihtiyaç duymayanlardır. Çalışmanın nicel araştırma bölümünde (anket çalışmasında) tek bir soru altında katılımcılardan kendilerini cazibe bağlamında (1)-(7) arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma **nicel bir araştırma** deseninde oluşturulmuştur. Araştırmanın **hipotezleri** şu şekilde belirlenmiştir:

H_1: Takipçilerin kendi cazibelerine yönelik tutumları liderin algılanan cazibesini etkiler.

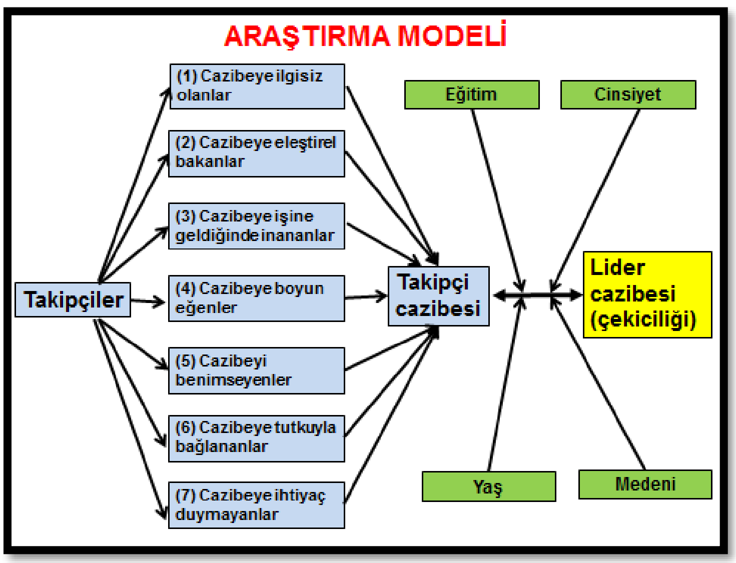
H_{1a}: Takipçilerin kendi cazibelerine ilişkin tutum bileşenleri liderin algılanan cazibesine yönelik tutumlarını etkiler.

H_2: Takipçi türlerine göre; algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ve takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar birbirinden farklıdır.

H3: Algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ile takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar arasındaki ilişkide eğitim, cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada **veri toplama yöntemi** olarak **EK-1**'de verilen **anket** hazırlanmıştır. Anket ifadelerinin ve içeriğinin oluşturulması için lider cazibesinin bileşenleri, takipçilerin kendi cazibelerini değerlendirmeleri, bir fizik konusu olan manyetizma konusundan da girdi sağlanarak literatür tanımlamaları üzerinden çalışılmıştır. Bu süreçle eş zamanlı olarak **Şekil 7**'deki **araştırma modeli** şekillendirilmiştir.

Şekil 7: Araştırma Modeli



Araştırma anketinin ilk bölümünde katılımcıların ne tür bir takipçi oldukları (yedi tür arasından), ikinci bölümünde 5'li Likert ölçeğinde (kendi deneyimlediği) liderin cazibesi, üçüncü bölümünde yine 5'li Likert ölçeğinde kendi cazibesi, son bölümünde ise demografik bilgileri sorulmuştur. Katılımcıların anket içeriği dışında düşüncelerini serbest olarak ifade edebilmesi için anketin sonuna ayrıca açık uçlu bir düşünce kutusu da eklenmiştir. Anketler **IBM SPSS 26** ve **IBM AMOS 24** programlarında analiz edilmiştir.

Araştırma evreni, çalışma konusu psikososyal bir çalışma olduğundan, toplumumuzdaki "herkes" olarak kabul edilmiştir. Araştırmada **kolayda örneklem** ve **kartopu örneklem** yöntemi ile 204 kişiden oluşan bir çalışma grubuna uygulanmıştır. **Veri toplama aracı** olarak Google

Forms'a aktarılan anket; 2020 Şubat ayında 9 gün boyunca e-posta, Whatsapp veya LinkedIn üzerinden bağlantılandırılarak yanıtlanmıştır.

BULGULAR

Tanımlayıcı İstatistikler

Anketi yanıtlayan 204 kişiye ilişkin tanımlayıcı istatistikler **Tablo 1**'de gösterilmektedir. Formda yer alan dört demografik bilgiden; cinsiyet alanında 2, medeni durum alanında ise 1 kişinin yanıt vermediği tespit edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	***Lise veya altı***	***Ön Lisans ve Lisans***		***Yüksek Lisans ve üstü***	
	26 %13	112 %55		66 %32	
Cinsiyet	*Kadın*			*Erkek*	
	101 %50			101 %50	
Yaş	*18 yaş ve altı*	*19-24 arası*	*25-37 arası*	*38-54 arası*	*55 ve üstü*
	9 %4	34 %17	93 %46	61 % 30	7 %3
Medeni Durum	*Bekar*			*Evli*	
	104 %51			99 %49	

Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Anketin iç geçerliliğinin tespiti için Açımlayıcı Faktör Analizi, güvenilirliği için ise Cronbach Alpha tekniği tercih edilmiştir. Bu analizlere ilişkin özet bilgiler **Tablo 2**'de yer almaktadır.

Tablo 2: Geçerlilik ve Güvenirlik Testlerinin Özet Bilgileri

Ölçek		**Liderin Cazibesi**	**Takipçilerin Cazibesi**
İfade Sayısı		16	16
AFA Sonuçları	*KMO*	0,885	0,854
	Bartlett's Test of Sphericity	1682,601	1147,680
	Açıklanan Toplam Varyans	62,0411%	53,216%
	Faktör Yük Aralıkları	0,528-0,827	0,526-0,780
Cronbach Alpha		0,907	0,884

Lider cazibesine ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla sorulan 20 ifade; tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri kapsamında Açımlayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Bu faktör analizi için kullanılan veriler, anket formunun ikinci bölümünde "Bugüne kadarki yaşamınızda, halen yaşıyor olan veya ölmüş olan, kurumunuzda, çevrenizde, toplumumuzda veya dünyada cazibesinden etkilendiğiniz bir lider oldu mu?" sorusuna evet yanıtını veren 157 kişiye aittir. Bu ifadelerden 4 tanesi birden fazla faktöre yükleme yaptığından çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçları **Tablo 3**'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Liderin Cazibesine Yönelik Tutum Bileşenlerinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Duygusal**	**Bilişsel**	**Davranışsal**
2.02. Sorumluluk sahibi olması		0,704	
2.03. İleri görüşlü (vizyoner) olması		0,748	
2.04. Aldığı kararlarda gösterdiği isabet		0,827	
2.05. Problemleri çözerken kullandığı yöntemler		0,698	
2.06. Bilgisiyle, görgüsüyle konulara hâkim olması (vukufiyeti)		0,699	
2.07. Duygusal özellikleri (bakışları, gülümseyişi, içtenliği, sıcaklığı vs.)	0,693		
2.08. Ona karşı duyduğum sevgi	0,792		
2.09. Ona karşı duyduğum sempati	0,742		
2.10. Birlikte olduğu insanlara gösterdiği ilgi ve insaniyeti	0,731		
2.11. Onu kendime çok yakın hissedişim	0,788		
2.13. Etrafındaki insanlara değer vermesi	0,628		
2.14. Fiziki özellikleri (duruşu/endamı, güzelliği, havası vs.)			0,605
2.15. Ses tonu, konuşma tarzı, hitabet yeteneği			0,528
2.17. Kendine ilgi uyandırıyor olması			0,670
2.18. Zaman geçtikçe daha değerli hale gelmesi			0,701
2.20. İnsanüstü özelliklere sahipmiş gibi olması			0,792

Katılımcıların kendi cazibelerine ilişkin duygusal, bilişsel ve davranışsal tutum bileşenlerine yönelik yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Toplamda 20 ifade ile ölçülen tutum bileşenlerinden 4'ü birden fazla faktöre yüklendiğinden analizden çıkarılmıştır.

Tablo 4: Takipçilerin Cazibesine Yönelik Tutum Bileşenlerinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
3.01. Risk alma özelliğim		0,527	
3.02. Sorumluluk sahibi oluşum		0,526	
3.03. İleri görüşlü (vizyoner) oluşum		0,743	
3.04. Aldığım kararlarda gösterdiğim isabet		0,687	
3.05. Problemleri çözerken kullandığım yöntemler		0,686	
3.06. Bilgimle, görgümle konulara hâkim oluşum (vukufiyetim)		0,621	
3.07. Duygusal özelliklerim (bakışlarım, gülümseyişim, içtenliğim, sıcaklığım vs.)	0,550		
3.08. Bana karşı duyulan sevgi	0,588		
3.10. Birlikte olduğum insanlara gösterdiğim ilgi ve insaniyet	0,772		
3.11. Beni kendilerine çok yakın hissedişleri	0,763		
3.12. Etrafımda değerli insanların bulunması	0,674		
3.13. Etrafımdaki insanlara değer verişim	0,780		
3.14. Fiziki özelliklerim (duruşum/endamım, güzelliğim, havam vs.)			0,762
3.15. Ses tonum, konuşma tarzım, hitabet yeteneğim			0,659
3.17. Kendime ilgi uyandırıyor oluşum			0,699
3.20. İnsanüstü özelliklere sahipmiş gibi oluşum			0,593

Hipotez Testleri

Araştırmanın ilk hipotezi olan "Takipçilerin kendi cazibelerine yönelik tutumları liderin algılanan cazibesini etkiler." için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar **Tablo 5**'te gösterilmektedir.

Tablo 5: H_1 İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken: *Algılanan Lider Cazibesi*			
Bağımsız Değişken:	***B***	***t***	***P***
Takipçi Cazibesi (TC)	0,437	6,637	P =0
R= 0,423	**Düzeltilmiş R^2= 0,175**	**F = 44,054**	**p=0**

Takipçi cazibesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları anlamlıdır ($F_{[1, 203]}$ = 44,054 p=0). Hesaplanan düzeltilmiş R^2 değeri 0,175'tir. Bir diğer ifadeyle, algılanan lider cazibesini açıklamada takipçilerin kendi cazibelerine yönelik tutumlarının % 17,5'lik bir etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. İlgili regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$ALC= 2,304 + 0,437\ TC$$

H_1 "Takipçilerin kendi cazibelerine yönelik tutumları liderin algılanan cazibesini etkiler." desteklenmiştir.

Algılanan lider cazibesini açıklamada takipçi cazibesine yönelik tutum bileşenlerinin etkisi kapsamında oluşturulan H_{1a} "Takipçilerin kendi cazibelerine ilişkin tutum bileşenleri liderin algılanan cazibesine yönelik tutumlarını etkiler." hipotezi için yapılan regresyon analizi sonuçları **Tablo 6'**daki gibidir.

Tablo 6: H_{1a} İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken: *Algılanan Lider Cazibesi*			
Bağımsız Değişken:	***B***	***t***	***P***
TAC Bilişsel	0,099	1,336	P =0,183
TAC Duygusal	0,200	2,889	P = 0,004
TAC Davranışsal	0,137	2,339	P = 0,020
R= 0,427	**Düzeltilmiş R^2= 0,170**	**F = 14,857**	**p=0**

Yapılan regresyon analizinin sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3, 203]}$ = 14,857 p=0). **Tablo 5**'te görüldüğü üzere takipçi cazibesine yönelik tutum bileşenleri arasındaki duygusal ve davranışsal bileşenlerin algılanan lider cazibesini etkilediği ancak bilişsel tutum bileşeninin denkleme katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. İlgili regresyon denklemine aşağıda yer verilmiştir:

ALC= 2,286 + 0,200 TAC Duygusal + 0,137 TAC Davranışsal

Düzeltilmiş R^2 değeri 0,170 olarak hesaplanmıştır. Algılanan lider cazibesini açıklamada, takipçilerin kendilerinin duygusal ve davranışsal cazibelerine yönelik tutumlarının % 17'lik bir varyansının olduğunu ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H_2 hipotezi olan "Takipçi türlerine göre; algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ve takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar arasında fark vardır." için ankette yer alan ilk soru ile algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar analize dâhil edilmiştir. Lider açısından cazibeye yönelik verilen yanıtlar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için ikinci soruya evet yanıtı veren 159 kişinin verilerine çoklu karşılaştırma ve ANOVA testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları; **Tablo 7,8 ve 9**'da gösterilmektedir.

Tablo 7: Liderin Cazibesine Yönelik Bazı İstatistikler

İfadeler	**N**	**Ort.**	**S.S**
1. Kusura bakmayın da liderlerin cazibesi gibi konular hiç ilgimi çekmiyor.	8	34.453	.31237
2. Liderin cazibesi olsa ne, olmasa ne, gereksiz/anlamsız konularla uğraşıyorsunuz.	3	30.417	.24026
3.İhtiyaçlarıma ve durumuma göre bazı liderlerin cazibesinden etkilenebilirim, neden olmasın.	46	38.920	.07496
4. Bazı liderler var ki cazibesi, ben farkında bile olmadan, kendisine hayran bırakıyor.	45	37.500	.09611
5. Bazı liderlerin cazibesine inanıyorum, öylelerinin peşinden de giderim bence.	24	39.217	.13638
6. Lider saydığım bazı insanlara, büyük fedakârlıklar yapacak kadar tutkuyla bağlanabilirim.	12	42.969	.13893
7. Aklım var fikrim var, birilerinin cazibesine ihtiyaç duymayacak kadar kendime yeterim ben.	21	35.668	.14755
Toplam	159	38.054	.05101

Tablo 8: Liderin Cazibesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	7.690	6	1.282	3.377	.004
Grup içi	57.689	152	0.380		
Toplam	65.379	158			

Tablo 9: Tukey Testi Sonuçları

Liderin cazibesine bakış açısı	(1) İlgisiz	(2) Eleştirel	(3) İşine gelen	(4) İtaat eden	(5) Benimseyen	(6) Bağlanan	(7) İhtiyaç duymayan
(1) İlgisiz							
(2) Eleştirel						X	
(3) İşine gelen							
(4) İtaat eden							
(5) Benimseyen							
(6) Bağlanan		X					X
(7) İhtiyaç duymayan						X	

ANOVA testi sonuçlarına göre; anketi yanıtlayanlar arasında liderin cazibesine yönelik bakış açısı çerçevesinde anlamlı bir farklılık vardır ($F_{[6,152]}$ = 3,337, p=0,004). Ancak beklenildiği üzere 7 değil 4 farklı takipçi türü tespit edilmiştir. Cazibeye ilgisiz olanlar (ort.=33.453), cazibeye işine geldiğinde kapılanlar (ort.=38,920), itaat edenler (ort.=37.500) ve benimseyenler (ort.=39.217) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Anketi yanıtlayan 204 kişinin takipçi açısından cazibeye bakışını değerlendirmek için yapılan ANOVA ve Tukey Testi sonuçları **Tablo 10, 11 ve 12**’de yer almaktadır.

Tablo 10: Takipçilerin Cazibesine Yönelik Bazı İstatistikler

İfadeler	N	Ort.	S.S
1. Kusura bakmayın da liderlerin cazibesi gibi konular hiç ilgimi çekmiyor.	19	33.849	.55718
2. Liderin cazibesi olsa ne, olmasa ne, gereksiz/anlamsız konularla uğraşıyorsunuz.	6	29.896	.60778
3.İhtiyaçlarıma ve durumuma göre bazı liderlerin cazibesinden etkilenebilirim, neden olmasın.	52	34.133	.54221
4. Bazı liderler var ki cazibesi, ben farkında bile olmadan, kendisine hayran bırakıyor.	52	35.325	.47879
5. Bazı liderlerin cazibesine inanıyorum, öylelerinin peşinden de giderim bence.	25	35.650	.53840
6. Lider saydığım bazı insanlara, büyük fedakârlıklar yapacak kadar tutkuyla bağlanabilirim.	12	38.646	.51182
7. Aklım var fikrim var, birilerinin cazibesine ihtiyaç duymayacak kadar kendime yeterim ben.	38	35.789	.51512
Toplam	204	35.046	.53438

Tablo 11: Takipçilerin Cazibesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4.194	6	.699	2.561	.021
Grup içi	53.776	197	.273		
Toplam	57.970	203			

Tablo 12: Tukey Testi Sonuçları

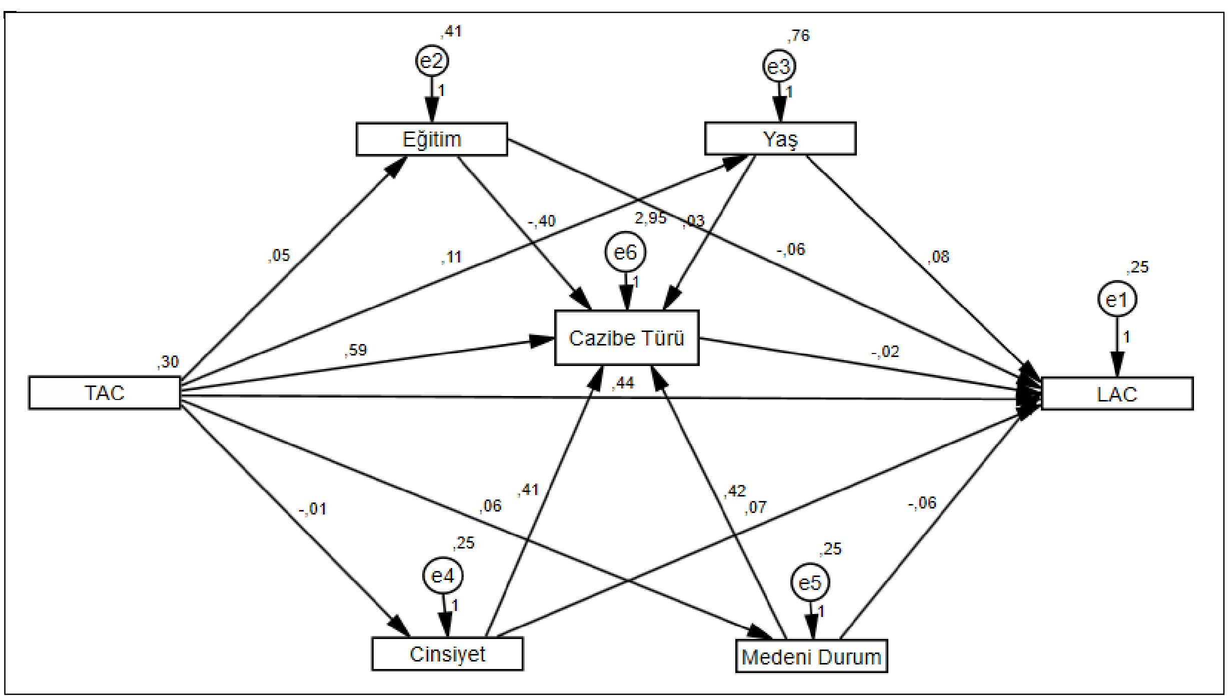
Takipçinin cazibesine bakış açısı	(1) İlgisiz	(2) Eleştirel	(3) İşine gelen	(4) İtaat eden	(5) Benimseyen	(6) Bağlanan	(7) İhtiyaç duymayan
(1) İlgisiz							
(2) Eleştirel						X	
(3) İşine gelen							
(4) İtaat eden							
(5) Benimseyen							
(6) Bağlanan		X					
(7) İhtiyaç duymayan							

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; takipçilerin cazibeye bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{[6,197]}$ = 2,561, p=0,021). Cazibeye ilgisiz olanlar (ort.=29.896) ile bağlananlar (ort.=38.646) arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Bunun dışında cazibeye ilgisiz olanlar, işine geldiğinde cazibeye kapılan, itaat eden, benimseyen ve cazibeye ihtiyaç duymayanların ilgili bölümde verdiği yanıtlar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Bu analizler çerçevesinde; H_2 "Takipçi türlerine göre; algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ve takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar arasında fark vardır." hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın 3. hipotezi "Algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ile takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar arasındaki ilişkide eğitim, cinsiyet, yaş, medeni durum demografik özellikleri katkı sağlar." IBM AMOS 24 programında yapısal eşitlik modeli (YEM) aracılığıyla test edilmiştir. Model **Şekil 8**'de gösterilmiş olup, uyum iyilik değerlerinin yer aldığı veriler **Tablo 13**'te gösterilmektedir.

Şekil 8: H_3 İçin Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli

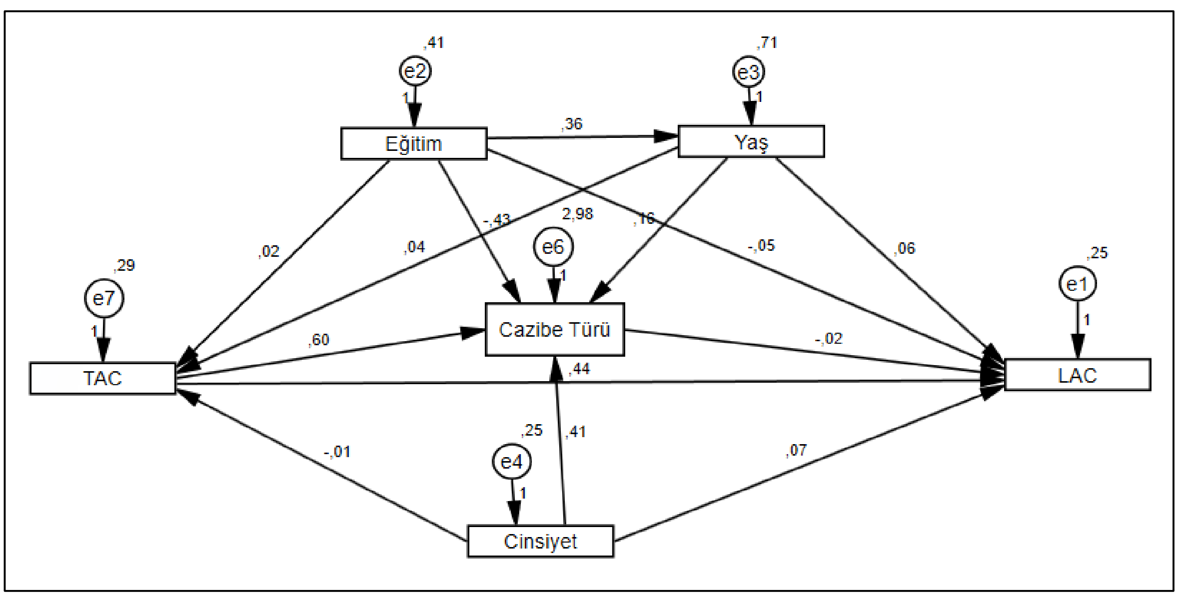


Tablo 13: H_3 İçin Önerilen ve Kabul Edilen Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	X^2	*Df*	X^2/df	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*
Model 1	76,827	6	12,805	0,914	0,403	0,241
Model 2	1,222	2	0,611	0,998	0,979	0

YEM analizi sonuçlarına göre; **Tablo 13**'te Model 1 satırında gösterilen uyum iyiliği değerlerinden df, X2/df, CFI, RMSEA'ın, örneklem sayısına kıyasla, kabul edilebilir değerler altında kaldığı görülmektedir. H_3 için önerilen modele ait uyum iyiliği değerleri ve regresyon katsayıları incelenerek medeni durum denklemden çıkarılarak, yeniden hesaplama yapılmıştır. Ortaya çıkan yeni modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 13'te Model 2 satırında gösterilmektedir. Tüm değerler örnekleme göre kabul edilecek değerlerin üzerinde yer aldığından model kabul edilmiştir. Kabul edilen yeni model **Şekil 9**'da, gösterilmiş olup yeni modele ait regresyon katsayıları **Tablo 14**'te gösterilmektedir.

Şekil 9: H_3 İçin Kabul Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 14: Yapısal Eşitlik Modeline Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler			Değer	S.S	P
Yaş	←	Eğitim Durumu	0,362	0,092	***
TAC	←	Eğitim Durumu	0,022	0,061	0,716
TAC	←	Yaş	0,037	0,045	0,416
TAC	←	Cinsiyet	-0,014	0,076	0,858
Takipçi Türü	←	TAC	0,604	0,224	0,007*
Takipçi Türü	←	Eğitim Durumu	-0,433	0,196	0,027*
Takipçi Türü	←	Yaş	0,156	0,144	0,279
Takipçi Türü	←	Cinsiyet	0,408	0,244	0,094**
LAC	←	TAC	0,444	0,066	***
LAC	←	Eğitim Durumu	-0,055	0,058	0,342
LAC	←	Yaş	0,06	0,042	0,155
LAC	←	Cinsiyet	0,072	0,072	0,314
LAC	←	Takipçi Türü	-0,017	0,02	0,415

*** p<0,05 ** p<0,10**

Tablo 14'te yer alan YEM'e ait regresyon katsayıları arasında takipçinin algıladığı cazibenin takipçi türüne (B=0,604 p=0,007), eğitim durumunun takipçi türünü (B= - 0,433 p=0,027) etkilediği tespit edilmiştir. Takipçilerin cazibesinin algılanan lider cazibesini (B= 0,444 p=0) etkilediği, H_1'de olduğu gibi, sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cinsiyeti ile takipçilerin algıladığı kendi cazibesi arasında (B= 0,408 p=0,094) ise orta seviyede, %90 güven aralığında bir anlamlılık olduğu bulunmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında; H_3 "Algılanan lider cazibesine yönelik tutumlar ile takipçilerin cazibesi arasındaki tutumlar arasında ilişkide eğitim, cinsiyet, yaş, medeni durum demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Demografik özellikler ile takipçi türleri arasında istatistiki olarak anlamlı olmayan ancak dikkat çekici gözüken bazı bulgular vardır. Takipçi türü (3)'ü seçen 52 kişi içinde kadın sayısı (101'de 33 kişi), erkek sayısı (101'de 19 kişi) ile karşılaştırıldığında daha yüksektir. Kadınların liderin cazibesini düşünürken daha esnek ve düşüncelerinin duruma göre değişebilir olduğu izlenimi oluşmaktadır. Takipçi türü (6)'yı seçen 12 kişi arasında sadece 1 kadın varken, erkek sayısı 10 kişidir (1 kişi cinsiyet bölümünü boş bırakmıştır). Liderin cazibesine tutkuyla bağlanma

konusunda kadınların ilgisiz kalması kadar, erkeklerin kadınlara oranla bunu benimsiyor olmaları, liderlerin örgütte kendilerini fedakârca savunacak takipçilerinin çoğunlukla erkekler arasından çıkacağını göstermektedir. Eğitim durumuna göre şaşırtıcı görünen bir bulgu ise; takipçi türü (7)'yi seçenlerden lise ve daha altında 26'da 10 kişi, üniversitede 112'de 23 kişi iken, yüksek lisans, doktora ve üstünde 66'da sadece 5 kişi olmuştur. Eğitim seviyesi en yüksek olan katılımcı grubu, kavramsal olarak öz yeterliği daha yüksek grubun tercih etmesi beklenen (7)'yi sayıca ve oranca en az seçmişlerdir. Bu durum, bir yönden daha çok bildikçe insan bilmediklerinin farkına varır felsefesine uygun olabileceği gibi, algılanan lider cazibesinin kişilerin eğitim seviyesine bağlı olmayabileceğini de düşündürmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada lider-takipçi ilişkisi tutum bileşenleri zemininde cazibe (çekicilik) kavramı bağlamında incelenmiştir. İnsan ilişkilerinde daha sık karşımıza çıkan bu kavramın örgüt veya toplumsal boyutta, özellikle liderin takipçileri ile ilişkisinde yeri ve rolü anlaşılmaya çalışılmıştır. Konunun kavramsal çerçevesi incelendiğinde cazibe konusunun lider-takipçi ilişkisinde fazla yer bulmadığı, daha çok karizma kavramının araştırılmasına ağırlık verildiği görülmüştür. Araştırma sonucunda cazibenin ayrı bir kavram olarak ele alınmasından ziyade karizmanın öncüllerinden ve karizmanın daha iyi anlaşılmasında etkili bir bileşen olarak kullanılabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca cazibenin somutlaştırılması ve örgütsel/toplumsal anlamının dokunulabilir hale gelmesinde bir fizik konusu olan manyetizmanın (mıknatıslık) yararlı katkılar sağlayacağı görülmüştür.

Araştırmada katılımcılara hem cazibesine kapıldıkları liderlerin algıladıkları cazibesi hem de kendi cazibeleri sorulmuştur. Çalışma sonucunda takipçilerin kendi cazibelerine yönelik tutumlarının liderin algılanan cazibesini etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak, bu etkilemenin tutum bileşenlerinden duygusal ve davranışsal boyutta geçerli olduğu, bilişsel boyutun etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Takipçiliğin de çeşitli türleri olduğu, her takipçinin lideri aynı bağlılık ve inançla takip etmediği konusu da kavramsal çerçevede belirtildiği gibi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu kapsamda çeşitli gruplamalar da yapılmıştır. Bu araştırmada bugüne kadar elde edilen bilgi ve bulgulardan da yararlanılarak takipçilik (7) grup altında sınıflandırılmış ve anketin bir bölümünde katılımcıların hangi tür takipçi oldukları sorulmuştur. Bu kapsamda (2), (6) ve

(7)’nci takipçi türleri arasında liderin algılanan cazibesi veya takipçilerin cazibesi arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre (2), (3), (4) ve (5)’nci takipçi gruplarının tek bir grup halinde ele alınabileceği değerlendirilmiştir. Buna göre takipçi grupları (1), (2,3,4,5), (6), (7) olarak dört farklı grup halinde incelenebilir. (2,3,4,5) grubuna “durumsal takipçiler” adının tüm alt grupları kapsayıcı olacağı düşünülmektedir.

Cazibe konusunun algılanmasında eğitim, cinsiyet, yaş ve medeni durum demografik özelliklerin kısmen anlamlı fark oluşturduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada bazı sınırlılıklar olduğu sonucuna da varılmıştır. Demografik olarak bakıldığında toplumsal özellikleri belli ölçüde yansıttığı söylenebilir. Ancak 18 yaş ve altı grup ile 55 yaş ve üstü gruplara ait katılımcıların kısmen daha düşük olduğu gözlenmektedir. Bu iki yaş grubundaki kişilere yeterince ulaşılamamıştır.

Bir diğer sınırlılık da katılımcı sayısında (örneklem büyüklüğünde) yaşanmıştır. Başlangıçta cazibe bağlamında takipçiliğin yedi ayrı grupta sınıflandırılmasının sonucu olarak, farklı demografik özelliklere sahip yeterli miktarda örnekleme ulaşılma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi (2), (3), (4), (5)’inci takipçi grupları arasında anlamlı fark bulunamayışı aralarındaki korelasyonun yakın olmasındandır. Asgari örneklem büyüklüğü, gruplar arasında beklenen korelasyon farkına göre değişiklik göstermektedir. Korelasyon olmayacağı, çok düşük olacağı veya birbirine yakın olacağının beklendiği durumlarda çok daha fazla örnekleme ihtiyaç olmaktadır (Bujang ve Baharum, 2016). Dolayısıyla özellikle takipçi türlerini tam ayrıştırmak için bu çalışmanın çok daha geniş bir örneklemle devam ettirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmadaki bir sınırlama da katılım sağlayan kişilerin yaşlarına göre sınıflandırılmasında, ait oldukları kuşaklara göre bölümlendirmesinde yaşanmıştır. Buna göre 18 yaş ve altı olanlar araştırmanın bütünlüğüne girdi sağlayacak olan gençleri, 19-24 yaş olanlar milenyum kuşağını, 25-37 yaş olanlar Y kuşağını (Yüksekbilgili, 2015), 38-54 yaş olanlar X kuşağını, 55 yaş ve üstü olanlar ise “baby boomers” kuşağını temsil ettiği kabul edilmiştir. Son iki kuşak aralığı için Türkiye özelinde genel kabul görmüş araştırmalar tespit edilemediğinden, gruplandırmada Gürbüz’ün (2015) araştırmasında yaptığı sınıflama kullanılmıştır.

Lider – takipçi ilişkileri kapsamında ele alınan cazibe tutumu, yazında yer aldığı üzere (Oldham, 1975 akt: Kline ve Kim, 1998), takipçilerin hedefi içselleştirmesini ve kabul etmesini etkilediğinden farklı açılardan da ele alınarak incelenmesinin alana katkı sağlayacağı kanaati oluşmaktadır.

EK-1 (“Lider ve Takipçiler Açısından Cazibe” Anketi)

KAYNAKÇA

APA Dictionary of Psychology 2018. **Attraction,** https://dictionary.apa.org/attraction, Erişim Tarihi: 30.01.2020.

Bujang, Mohamad Adam ve Nurakmal Baharum, 2016. Sample Size Guideline for Correlation Analysis, **World Journal of Social Science Research** (Online), Vol. 3, No.1, www.scholink.org/ojs/index.php/wjssr.

Byrne, D. 1997. An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. **Journal of Social and Personal Relationships**, 14(3), 417-431.

Cambridge Dictionary 2020. **Attraction,** https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/attraction, Erişim Tarihi: 29.01.2020.

Chaleff, Ira 2003. **The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders,** Second Edition, Berrett-Koehler Publishers.

Conger, J.A. 1989. **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

DeGroot, T., Aime, F., Johnson, S.G., & Kluemper, D. 2011. Does talking the talk help walking the walk? An examination of the effect of vocal attractiveness in leader effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 22(4), 680-689.

Eokultv 2013. **Elektriksel Kuvvet ve Elektrik Alan 11. Sınıf**, https://www.eokultv.com/elektriksel-kuvvet-ve-elektrik-alan-11-sinif/6039, Erişim Tarihi: 27.01.2020.

Esaretin Bedeli filmi 1994. Orijinal adı Shawshank Redemption.

Gerstner, C.R., ve Day, D.V. 1997. Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 827.

Green, S.G., ve Mitchell, T.R. 1979. Attributional processes of leaders in leader—member interactions. **Organizational Behavior and Human Performance**, 23(3), 429-458.

Gürbüz, S. 2015. Kuşak farklılıkları: Mit mi gerçek mi? **İş ve İnsan Dergisi,** 2(1), 39-57.

Jones, Diana 2017. **Leadership Material: How Personal Experience Shapes Executive Presence,** Nicholas Brealey Publishing.

Jones, Diana 2020. **Diana's Blog (Clear and practical strategies for increasing your influence and impact): What makes you an 'attractive' leader?,** https://diana-jones.com/what-makes-you-an-attractive-leader/, Erişim Tarihi: 26.01.2020.

Kellerman, Barbara 2008. **Followership,** Harvard Business Press.

Kelley, Robert 1988. In Praise of Followers, **Harvard Business Review**, November 1988 Issue, https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers, Erişim Tarihi: 28.01.2020.

Koçel, Tamer 2018. **İşletme Yöneticiliği,** Genişletilmiş 17. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Langlois, J.H., Kalakanis, L., Rubenstein, A.J., Larson, A., Hallam, M., & Smoot, M. 2000. Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. **Psychological Bulletin**, 126, 390–423.

Morrish, Allan H. 2001. **Classic Reissue: The Physical Principles of Magnetism,** USA:NY, IEEE Press.

Morrow, P.C., McElory, J.C., Stamper, B.G., & Wilson, M.A. 1990. The effects of physical attractiveness and other demographic characteristics on promotion decisions. **Journal of Management**, 16, 723–736.

Newcomb, T. 1961. **The acquaintance process.** New York : Holt, Akt.: Huston, T. L. (Ed.). 2013. **A perspective on interpersonal attraction.** Foundations of interpersonal attraction. (1st ed.) (3-28). Newyork: Academic Press, Inc.

Oldham, G. R. 1975. The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. **Academy of Management Journal,** 18: 461-475. Akt: Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance. **Academy of Management Journal**, 41(1), 88-95.

Raza, S.M., Carpenter, B.N. 1987. A model of hiring decisions in real employment interviews. **Journal of Applied Psychology**, 72, 596–603.

Robbins Stephen P. ve Timothy A. Judge 2017. **Organizational Behavior,** Global Edition, Seventeenth Edition, Pearson.

Rubin, Z. 1973. **Liking and loving: An invitation to social psychology.** New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Sargut, A. Selami 2015. **Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sığrı, Ünsal ve Gürbüz, Sait (Editörler) 2017. **Örgütsel Davranış,** Güncellenmiş 4. Baskı, İstanbul: İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

SlidePlayer 2020. "**Manyetik Alan**" sunusu, https://slideplayer.biz.tr/slide/9418218/, Erişim Tarihi: 27.01.2020.

Spencer, M. E. 1973. What is charisma?. **The British Journal of Sociology**, 24(3), 341-354.

Tabak, Akif 2005. **Lider ve Takipçileri**, 1. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

TDK (Türk Dil Kurumu) 2019. **Cazibe**, Türk Dil Kurumu Sözlükleri, https://sozluk.gov.tr, Erişim Tarihi: 29.01.2020.

TDK (Türk Dil Kurumu) 2019. **Karizma,** Türk Dil Kurumu Sözlükleri, https://sozluk.gov.tr, Erişim Tarihi: 07.02.2020.

The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2012. **Magnetic pole (Physics),** https://www.britannica.com/science/magnetic-pole, Erişim Tarihi: 27.01.2020.

Yukl, G.A. 2018. **Örgütlerde Liderlik,** Çev. Çetin Ş., Baltacı R. Ankara: Nobel Yayın. 8.Baskıdan çeviri.

Yüksekbilgili, Z. 2015. Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** 14(53), 259-267.

EK-1:

"LİDER VE TAKİPÇİLER AÇISINDAN CAZİBE" ANKETİ

(Son güncelleme tarihi: 13 Şubat 2020)

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapmakta olduğumuz doktora programı temelinde "28'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde" sunmayı planladığımız bir bildiriye veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Bu araştırmada cazibe (çekicilik) konusunun lider-takipçi ilişkisinde ne anlam ifade ettiğinin anlaşılması hedeflenmiştir.

Bu anketten elde edilen veriler, tüm katılımcıların görüşlerini kapsayacak şekilde genel bir bakışla değerlendirilecektir. Bu nedenle yanıtlarınızı içtenlikle vermeniz, sonuçların sağlıklı yorumlanabilmesi için önem taşımaktadır.

Anket **dört kısa bölümden** oluşmaktadır. **Birinci bölüm** sadece **1 sorudur**. **İkinci bölüm** lider cazibesini ölçmeyi amaçlamakta olup **1 ana soru** ve devamında **20 sorudur. Üçüncü bölüm** sizin cazibenizi ölçmeyi amaçlamakta olup lidere yönelik aynı soruların size uyarlanmış şeklidir ve yine **20 sorudur. Dördüncü bölümde** ise demografik bilgileriniz sorulmakta olup **4 sorudur.**

Yaklaşık **7 dakika sürecek olan anket** çalışmasına katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doktora öğrencileri: Ruhi Bağçivan ve Gülcan Özbolat

BİRİNCİ BÖLÜM. BENİM İÇİN LİDERİN CAZİBESİ NE ANLAMA GELİR?

Bu bölümde tek bir sorumuz vardır.

1.1. Lütfen aşağıdaki seçeneklerden sizi en iyi tanımladığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. Farklı koşullara göre birden çok seçenek sizi tanımlıyor olabilir, ancak **SİZİ EN ÇOK TANIMLAYAN TEK BİR SEÇENEĞİ İŞARETLEMENİZİ** rica ediyoruz.

(1) Kusura bakmayın da liderlerin cazibesi gibi konular hiç ilgimi çekmiyor.

(2) Liderin cazibesi olsa ne, olmasa ne, gereksiz/anlamsız konularla uğraşıyorsunuz.

(3) İhtiyaçlarıma ve durumuma göre bazı liderlerin cazibesinden etkilenebilirim, neden olmasın.

(4) Bazı liderler var ki cazibesi, ben farkında bile olmadan, kendisine hayran bırakıyor.

(5) Bazı liderlerin cazibesine inanıyorum, öylelerinin peşinden de giderim bence.

(6) Lider saydığım bazı insanlara, büyük fedakârlıklar yapacak kadar tutkuyla bağlanabilirim.

(7) Aklım var fikrim var, birilerinin cazibesine ihtiyaç duymayacak kadar kendime yeterim ben.

İKİNCİ BÖLÜM. LİDERİN CAZİBESİNİN KAYNAKLARI:

Bu bölümde 1 ana soru, sonrasında 20 soru sorulacaktır.

2.BÖLÜM_ANA_SORU : Bugüne kadarki yaşamınızda, halen yaşıyor olan veya ölmüş olan, kurumunuzda, çevrenizde, toplumumuzda veya dünyada cazibesinden etkilendiğiniz bir lider oldu mu?

(1) Evet oldu.

(2) Hayır hiç olmadı.

Yanıtınız "Hayır hiç olmadı" ise ikinci bölümdeki soruları doldurmanıza gerek yoktur, boş bırakıp üçüncü bölüm sorularına geçebilirsiniz.

Az önceki soruya yanıtınız "EVET" olduğuna göre; **cazibesinden etkilendiğiniz bir lideri SİZİ NİÇİN CEZBETTİĞİNİ düşünerek, lütfen aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz.**	**Beni bu HİÇ cezbetmedi**	**PEK cezbetmedi**	**Evet, BİRAZ cezbetti**	**OLDUKÇA cezbetti**	**Beni TAM DA BU cezbetti**
BİLİŞSEL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
2.01. Risk alması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.02. Sorumluluk sahibi olması	( )	( )	( )	( )	( )
2.03. İleri görüşlü (vizyoner) olması	( )	( )	( )	( )	( )
2.04. Aldığı kararlarda gösterdiği isabet	( )	( )	( )	( )	( )
2.05. Problemleri çözerken kullandığı yöntemler	( )	( )	( )	( )	( )
2.06. Bilgisiyle, görgüsüyle konulara hâkim olması (vukufiyeti)	( )	( )	( )	( )	( )
DUYGUSAL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
2.07. Duygusal özellikleri (bakışları, gülümseyişi, içtenliği, sıcaklığı vs.)	( )	( )	( )	( )	( )
2.08. Ona karşı duyduğum sevgi	( )	( )	( )	( )	( )
2.09. Ona karşı duyduğum sempati	( )	( )	( )	( )	( )
2.10. Birlikte olduğu insanlara gösterdiği ilgi ve insaniyeti	( )	( )	( )	( )	( )
2.11. Onu kendime çok yakın hissedişim	( )	( )	( )	( )	( )
2.12. Etrafında değerli insanların bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
2.13. Etrafındaki insanlara değer vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
DAVRANIŞSAL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
2.14. Fiziki özellikleri (duruşu/endamı, güzelliği, havası vs.)	( )	( )	( )	( )	( )

2.15. Ses tonu, konuşma tarzı, hitabet yeteneği	( )	( )	( )	( )	( )
2.16. Kendisinden çekinmeden kolaylıkla ulaşılabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
2.17. Kendine ilgi uyandırıyor olması	( )	( )	( )	( )	( )
2.18. Zaman geçtikçe daha değerli hale gelmesi	( )	( )	( )	( )	( )
2.19. Pozitif bir bakış açısına sahip olması	( )	( )	( )	( )	( )
2.20. İnsanüstü özelliklere sahipmiş gibi olması	( )	( )	( )	( )	( )

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM. KENDİ CAZİBEMİN KAYNAKLARI:

Bu bölümde 20 soru sorulacaktır.

Lütfen şimdi de KENDİ CAZİBENİZİ düşünerek, aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	**Bu konuda HİÇ çekici değilim**	**PEK çekici değilim**	**BİRAZ çekiciyim galiba**	**OLDUKÇA çekiciyim**	**Çekiciliğim TAM DA BU**
BİLİŞSEL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
3.01. Risk alma özelliğim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.02. Sorumluluk sahibi oluşum	( )	( )	( )	( )	( )
3.03. İleri görüşlü (vizyoner) oluşum	( )	( )	( )	( )	( )
3.04. Aldığım kararlarda gösterdiğim isabet	( )	( )	( )	( )	( )
3.05. Problemleri çözerken kullandığım yöntemler	( )	( )	( )	( )	( )
3.06. Bilgimle, görgümle konulara hâkim oluşum (vukufiyetim)	( )	( )	( )	( )	( )
DUYGUSAL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
3.07. Duygusal özelliklerim (bakışlarım, gülümseyişim, içtenliğim, sıcaklığım vs.)	( )	( )	( )	( )	( )

3.08. Bana karşı duyulan sevgi	( )	( )	( )	( )	( )
3.09. Bana karşı duyulan sempati	( )	( )	( )	( )	( )
3.10. Birlikte olduğum insanlara gösterdiğim ilgi ve insaniyet	( )	( )	( )	( )	( )
3.11. Beni kendilerine çok yakın hissedişleri	( )	( )	( )	( )	( )
3.12. Etrafımda değerli insanların bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
3.13. Etrafımdaki insanlara değer verişim	( )	( )	( )	( )	( )
DAVRANIŞSAL BOYUT (Sadece araştırmacılara bilgi için)					
3.14. Fiziki özelliklerim (duruşum/endamım, güzelliğim, havam vs.)	( )	( )	( )	( )	( )
3.15. Ses tonum, konuşma tarzım, hitabet yeteneğim	( )	( )	( )	( )	( )
3.16. Benden çekinmeden kolaylıkla ulaşılabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
3.17. Kendime ilgi uyandırıyor oluşum	( )	( )	( )	( )	( )
3.18. Zaman geçtikçe daha değerli hale gelişim	( )	( )	( )	( )	( )
3.19. Pozitif bir bakış açısına sahip oluşum	( )	( )	( )	( )	( )
3.20. İnsanüstü özelliklere sahipmiş gibi oluşum	( )	( )	( )	( )	( )

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM. DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Bu bölümde 4 soru sorulacaktır.

4.1. Eğitim durumunuz:

(1) Lise ve daha altı (mezun veya devam ediyor)

(2) Üniversite (mezun veya devam ediyor)

(3) Yüksek lisans, doktora ve üstü (mezun veya devam ediyor)

4.2. Cinsiyetiniz:

(1) Kadın

(2) Erkek

4.3. Yaşınız:

(1) 18 yaş ve altı

(2) 19 – 24 yaş

(3)   25 – 37 yaş

(4)   38 – 54 yaş

(5)   55 yaş ve üstü

4.4.   Medeni durumunuz:

(1)   Bekâr

(2)   Evli

DİLERSENİZ AŞAĞIDAKİ BOŞLUĞA SERBEST OLARAK DÜŞÜNCELERİNİZİ YAZABİLİRSİNİZ.

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİZ.

YÖNETİCİNİN OLUMSUZ DUYGU DURUMU ÇALIŞANIN NEZAKETSİZ DAVRANIŞLARINI TETİKLEYEBİLİR Mİ?: DUYGUSAL BULAŞMANIN ARACI ETKİSİ

1. Sevgi EMİRZA

Dokuz Eylül Üniversitesi

sevgi.bakar@deu.edu.tr

2.Engin Bağış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi

engin.ozturk@deu.edu.tr

Özet

Bu araştırma, yöneticinin olumsuz duygu durumu, çalışanın olumsuz duygu durumu ve çalışanın sergilediği işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Duygusal olaylar teorisine ve duygusal bulaşma yaklaşımına dayanarak, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın daha fazla olumsuz duygu durumu yaşamasıyla ilişkili olması beklenmektedir. Akabinde, çalışanın olumsuz duygu durumundaki artışın çalışanın nezaketsiz davranışlarını arttırıcı bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir. Buna göre, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın nezaketsiz davranışları ile olan ilişkisinde çalışanın olumsuz duygu durumunun aracılık etmesi beklenmektedir. Hipotezleri test etmek için 266 yönetici-çalışan çiftinden veri toplanmıştır. Bulgular, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın olumsuz duygu durumunu arttırdığını göstermiştir. Bunun yanı sıra, işyerinde olumsuz duygu deneyimi fazla olan çalışanların daha fazla nezaketsizlik gösterdiği bulunmuştur. Son olarak, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışan nezaketsizliği ile olumlu ilişkili olduğu ve çalışanın olumsuz duygu durumunun bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamız, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanların hem duygu durumlarını hem de davranışlarını etkileyerek istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini göstererek nezaketsizlik yazına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Yöneticinin olumsuz duygu durumu, çalışanın olumsuz duygu durumu, işyeri nezaketsizliği, işyeri kabalığı, çalışanın nezaketsiz davranışları

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşyerlerinde açık bir şekilde uygulanan saldırgan davranışlar tespit edilip gerekli önlemler alınsa da işyeri nezaketsizliği gibi daha örtük şekilde gerçekleştirilen agresif davranışlar şirketler ve çalışanlar için hala ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Schilpzand ve diğerleri, 2016).

Yazında işyeri nezaketsizliği *“zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük düzeyde bir sapkın davranış”* olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 457). İnsan ilişkilerinde saygı ve görgü kurallarının yok sayılması anlamına gelen işyeri nezaketsizliği, kişilerle üstten konuşmak, küçümseyici ve alçaltıcı yorumlar yapma, karşıdaki kişiyi dinlememe, sözünü kesme gibi davranışları içermektedir. Yazındaki diğer olumsuz ve sapkın davranışlara kıyasla daha az saldırganlık içeren bu davranış biçimi örgütler ve çalışanlar için tahmin edilenden çok daha olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Buna göre, işyeri nezaketsizliği işte gösterilen çabanın, performansın ve iş kalitesinin düşmesine sebep olarak örgütlere görünmeyen maliyetler yüklemektedir (Porath ve Pearson, 2010). Dahası, işyeri nezaketsizliği çalışanların iş tutumlarını (örneğin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) (Cortina ve diğerleri, 2001; Cortina ve diğerleri, 2013), işyeri davranışlarını (örneğin, üretkenlik karşıtı işyeri davranışı, iş devamsızlığı) (Sakurai ve Jex, 2012; Slitter ve diğerleri, 2012), psikolojik ve duygu durumlarını (örneğin, depresyon, stres ve psikolojik iyi oluş) (Giumetti ve diğerleri, 2013; Martin ve Hine, 2015) olumsuz şekilde etkilemektedir.

Yazındaki erken döneme ait çalışmalar işyeri nezaketsizliğinin çıktılarına yoğunlaşmıştır. İşyeri nezaketsizliğinin bu önemli çıktılarını göz önüne alan son dönemdeki çalışmalar ise işyerindeki hangi durumsal ortamların ve değişkenlerin işyeri nezaketsizliğini tetiklediğini anlamaya yönelmiştir (Schilpzand ve diğerleri, 2016). İşyeri nezaketsizliğinin öncüllerini araştıran çalışmaların bir kısmı çalışanın duygusal durumuna etki eden mekanizmaların nezaketsiz davranışlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Örneğin, duygusal tükenmişlik, depresyon ve stres, öfkeye yatkın karakter özellikleri çalışanın nezaketsiz davranışlarını arttırmaktadır (Blau, 2007; Meier ve Semmer, 2013; Van Jaarsveld ve diğerleri, 2010). Çalışanın duygusal durumunun işyeri nezaketsizliği sürecindeki önemli yeri göz önüne alındığında (Anderson ve Pearson, 1999) çalışanda olumsuz duyguyu tetikleyen etkenlerin işyeri nezaketsizliğini arttırması beklenebilir. Ancak, duygusal olaylar teorisine göre çalışanın duygularını ve davranışlarını etkileyen temel faktörlerden biri olan yöneticinin bu süreçteki rolü şimdiye kadar incelenmemiştir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Halbuki yöneticiler bulundukları alanları yönetmekten birincil derecede sorumludurlar çünkü örgütün temsilcisi olarak yöneticiler belirli bir alanı (örn. departman) yönetmek üzere görevlendirilir (Levinson, 1965). Dolayısıyla bir yöneticinin ne hissettiği yönetilen grubun ne hissettiği ve nasıl davrandığı ile yakından ilişkili olabilir. İşte bu kapsamda yöneticinin hissettiği duygular bir öncül olarak ele alınmakta ve bunun çalışanın duygu durumuna olan

yansımaları çalışmamızda incelenmektedir (Bono ve Illies, 2006; Lewis, 2000). Özellikle duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) ve duygusal bulaşma yaklaşımından (Hatfield ve diğerleri, 1992) yola çıkan çalışmamız, yöneticinin yaşadığı olumsuz duygu durumunun çalışanın hissettiği olumsuz duygu durumunu arttırmasını, olumsuz duygu durumu artan çalışanın da hem yöneticiye hem de çalışma arkadaşlarına karşı daha nezaketsiz davranmasını beklenmektedir.

YAZIN TARAMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu çalışmanın temel iddiaları duygusal olaylar kuramına dayanmaktadır. Duygusal olaylar teorisi işyerindeki olumlu ve olumsuz tüm durumların ve olayların çalışanların duygu durumları üzerinden çalışan davranışlarını, tutumlarını ve kararlarını etkilediğini ileri sürmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Belirli duyguların hissedilmesini sağlayan olaylar iş yerinde çok çeşitli olmakla birlikte yönetici kaynaklı nedenler en önemli faktörlerden biridir (Dasborough, 2006).

Bu kapsamda çalışanın duygusal durumunu etkileyen yönetici ile ilgili özelliklerden biri yöneticinin duygu durumudur. Yöneticinin hem olumlu hem de olumsuz duyguları çalışanın duygularını aynı yönde etkileyebilir (Johnson, 2008). Buna göre yöneticinin çalışanda olumsuz duygu durumu yaratması durumunda çalışanlar yöneticiyi bir “huzursuzluk” kaynağı olarak görürken, olumlu duygu yaratması durumunda çalışanlar yöneticiyi “moral” kaynağı olarak görmektedir (Dasborough ve Ashkanasy, 2003). Yöneticinin sahip olduğu duygu durumunun benzerinin çalışan tarafından da deneyimlenmesi duygusal bulaşma süreci ile açıklanmaktadır. Duygusal bulaşma, sözel ve sözel olmayan işaretlerin taklit edilmesi yoluyla duygunun bireyler arasında otomatik ve bilinçsiz şekilde transfer edilmesi durumunu ifade etmektedir (Hatfield ve diğerleri, 1992). Buna göre bireyler karşısındaki kişinin hiç konuşmadan sadece yüzüne bakarak bile duygusal bulaşma yaşayarak karşısındaki kişinin duygularını deneyimlemektedirler (Friedman ve Riggio, 1981). Benzer şekilde, çalışanlar da yöneticilerinin olumlu ve olumsuz duygu durumlarından etkilenmekte ve bir süre sonra yöneticilerinin hissettiği duygulara senkronize olmaktadır (Johnson, 2009). Yöneticiden çalışana doğru gerçekleşen bu duygusal bulaşmanın etkili olmasının bir sebebi de yüksek statüdeki kişilerin duygularının düşük statüdeki kişilere oranla daha bulaşıcı olmasından kaynaklanmaktadır (Anderson ve diğerleri, 2003). Özellikle Türkiye gibi güç mesafesi yüksek bir kültürde bu statü farkının etkisini daha açık hale getirebilir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada da önceki çalışmalara benzer şekilde yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın olumsuz duygu durumunu arttırması beklenmektedir.

Hipotez 1: Yöneticinin olumsuz duygu durumu ile çalışanın olumsuz duygu durumu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Çalışanın durumsal olarak olumsuz duygu durumuna sahip olması çalışanın saldırgan ve anti-sosyal davranışlarını arttırmaktadır. Buna göre, olumsuz duygu durumu fazla olan çalışanlar daha fazla üretkenlik karşıtı davranış göstermektedir (Fox ve diğerleri, 2001, Sakurai ve Jex, 2012). Meier ve Semmer (2013) çalışanın durumsal olarak hissettiği öfkenin çalışanın nezaketsiz davranışlarını arttırdığını göstermiştir. Duygusal olaylar teorisinden yola çıkılırsa, çalışanların olumsuz duygu yaşaması duygu yönetimini zayıflatmakta ve çalışanların belirli davranışları göstermesini zorlaştırmaktadır. Özellikle bu tür duygusal durumu yönetmekte zorlanan bir kişi çalışma arkadaşlarıyla ya da yöneticisiyle olan ilişkisinde adaptif davranışları ve düzgün bir iletişim becerisi göstermekte zorlanabilir (Ashton-James & Ashkanasy, 2005). Bu da beraberinde çalışanın, gerek yöneticisi gerek çalışma arkadaşları olsun, işyerindeki diğer kişilere karşı daha nezaketsiz davranmasına neden olabilir. Buradan yola çıkarak, durumsal olarak olumsuz duygu durumu fazla olan çalışanların daha fazla nezaketsiz davranması beklenmektedir.

Hipotez 2: Çalışanın olumsuz duygu durumu ile çalışanın işyerinde diğer kişilere karşı gösterdiği nezaketsizlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Bu çalışmanın en temel katkısı yönetici-çalışan arasındaki olumsuz duygu geçişinin çalışanın nezaketsiz davranışlarıyla olan ilişkisini incelemesidir. Diğer bir ifadeyle, duygusal olaylar kuramına göre tetikleyici olan yöneticinin duygu durumunun çalışan davranışı üzerindeki etkisi işyeri nezaketsizliği davranışına doğru genişletilebilir. Yazında, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın duygu durumu üzerinden çalışan davranışlarını etkilediği ortaya konulmuştur. Örneğin, yöneticinin olumsuz duygu durumu çalışanın duygu durumu üzerinden çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Johnson, 2009). Yine, yöneticinin olumsuz duygu durumu çalışanların olumsuz duygu durumunu arttırarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını (Johnson, 2008), çalışanlar arası koordinasyonu ve çabayı azaltmaktadır (Sy ve diğerleri, 2005). İşte bu olumsuz duygu geçişini nezaketsizlik yazınına doğru genişleten çalışmamız, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın olumsuz duygu durumunu arttırarak çalışanın işyerinde gerek yöneticisine gerekse çalışma arkadaşlarına karşı olan nezaketsizliğini arttıracağını iddia etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanın olumsuz duygu durumunun yöneticinin

olumsuz duygu durumu ve çalışanın nezaketsiz davranışı arasında aracılık rolü üstlenmesi beklenmektedir.

Hipotez 3: Çalışanın olumsuz duygu durumu, yöneticinin olumsuz duygu durumu ve çalışanın işyeri nezaketsizliği arasında ilişkiye aracılık eder.

YÖNTEM

Örneklem

Veriler, Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerden kolayda örnekleme yoluyla toplanmıştır. Buna göre her bir işletmeden bir adet yönetici-çalışan çifti olmak üzere toplamda 266 yönetici-çalışan çiftinden veri toplanmıştır. Her bir katılımcıya soru formları ile birlikte zarflar verilmiş ve doldurulan formlar kapalı zarf içinde toplanmıştır. Örneklemdeki çalışanların 113 tanesi kadındır (4 tane cevapsız), yöneticilerin ise 72 tanesi kadındır (3 tane cevapsız).

Ölçüm Araçları

Yöneticinin olumsuz duygu durumu: Yöneticiden son birkaç aydaki olumsuz duygu durumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bunun için 10 maddelik 5'li (1 = *Hiç hissetmiyorum*, 5 = *Çok hissediyorum*) PANAS ölçeği kullanılmıştır (Watson ve diğerleri, 1988) (α = 0.82).

Çalışanın olumsuz duygu durumu: Yöneticiye verilen PANAS ölçeği ile ölçülmüştür (α = 0.84).

Çalışanın işyeri nezaketsizliği: Çalışanın işyeri nezaketsizliği yönetici tarafından değerlendirilmiştir. Buna göre, 7 maddelik 5'li Likert (0 = *Hiçbir zaman*, 4 = *Çoğu zaman*) tipi bir ölçek ile yöneticiler çalışanın yöneticisine ve iş arkadaşlarına yönelik son bir sene içerisinde sergilediği nezaketsiz davranışlarını değerlendirmişlerdir (Cortina ve diğerleri, 2001) (α = 0.85).

Kontrol değişkenleri: Çalışanın yaşı, cinsiyeti, yöneticisi ile çalışma süresi, yöneticinin ise yaşı, cinsiyeti, kontrol kapsamı kontrol amaçlı ölçülmüştür. Becker'in (2005) önerisini takiben çalışanın olumsuz duygu durumu ve çalışanın işyeri nezaketsizliğinin en az biri ile basit korelasyonu olan kontrol değişkenlerinin kontrol edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre, sadece yönetici cinsiyeti, çalışanın işyeri nezaketsizliği ile anlamlı korelasyona sahip olduğu için hipotez testlerinde kontrol edilmiştir.

BULGULAR

Değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar, değişkenler arası korelasyonlar ve içsel tutarlılıklar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Çalışan yaşı [a]	1.57	.49									
2.Çalışan cinsiyeti [b]	1.47	.71	-.06								
3.Çalışan-yönetici ilişki süresi	1.98	.96	.40**	.06							
4.Yönetici yaşı [a]	2.23	.96	.28**	-.06	.30**						
5.Yönetici cinsiyeti [b]	1.73	.44	-.02	.25**	.14*	.10					
6.Yönetici kontrol kapsamı [d]	2.76	1.05	.02	-.00	.08	.12*	.15*				
7. Yönetici olumsuz duygu durumu	1.80	.58	.02	-.00	.13*	.02	.10	.02	(.82)		
8.Çalışan olumsuz duygu durumu	1.86	.62	-.05	.04	-.03	-.02	-.01	.05	.22**	(.84)	
9.Çalışanın işyeri nezaketsizliği	.47	.60	-.01	.10	-.02	-.10	.16**	-.00	.22**	.20**	(.85)

Notlar. Bazı katılımcılar kontrol sorularını boş bıraktığı için N=259-262 arasında değişmektedir. Ort = Ortalama, SS = standart sapma. a Yaş: 1 = 18-30, 2 = 31-40, 3 = 41-50, 4 = 51 ve üstü; b Cinsiyet: 1 = kadın, 2 = erkek; c Çalışan-yönetici ilişki süresi: 1 = 1 yıldan az, 2 = 1-3 yıl, 3 =3 yıldan fazla-8 yıldan az, 4 = 8 yıl ve üstü; d Kontrol odağı: 1 = 0 kişi, 2 = 1-10 kişi, 3= 11-20 kişi, 4 = 21-30 kişi, 5 = 31 kişi ve üzeri. * $p < .05$, ** $p < .001$. Cronbach alfa değerleri köşegen üzerinde parantez içinde gösterilmektedir.

Çalışmanın hipotezleri Hayes'in (2013) PROCESS makrosu ile sınanmıştır ve analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır. Birinci hipotez ile uyumlu olarak yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın olumsuz duygu durumu ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur, B = 0.23, $p < 0.001$. İkinci hipotez ile uyumlu olarak çalışanın olumsuz duygu durumunun çalışan nezaketsizliğini arttırdığı görülmüştür, B = 0.15, $p < 0.01$. Çalışanın olumsuz duygu durumunun aracılık etkisi bootstrapping yöntemi kullanılarak sınanmıştır (Preacher and Hayes, 2004). Bulgular, yöneticinin olumsuz duygu durumunun çalışanın işyeri nezaketsizliği üzerinde hem doğrudan (B = 0.18, p < 0.01, Güven Aralığı: 0.05 ve 0.30) hem de dolaylı olarak çalışanın olumsuz duygu üzerinden dolaylı olarak (B = 0.04, Güven Aralığı: 0.008 ve 0.09) etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular üçüncü hipotezi desteklemektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Tahminleyici Değişkenler	**Tahminlenen Değişkenler**	
	Çalışanın olumsuz duygu durumu	Çalışanın işyeri nezaketsizliği
Kesişim	1.44 (.12)***	-.48 (.19)*
Yöneticinin cinsiyeti	-	.20 (.08)*
Yöneticinin olumsuz duygu durumu	.23 (.06)***	.18 (.06)**
Çalışanın olumsuz duygu durumu	-	.15 (.06)**
R^2	.05**	.09***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yöneticinin durumsal olarak hissettiği olumsuz duygu durumunun, çalışanın olumsuz duygu durumu ve çalışanın işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın bulguları yöneticinin olumsuz duygu durumunun duygusal bulaşma yoluyla çalışana geçtiğini ve çalışanın daha fazla olumsuz duygu durumu hissetmesiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, olumsuz duygu durumu fazla olan çalışanların işyerinde hem yöneticisine hem de çalışma arkadaşlarına karşı daha nezaketsiz davrandığı anlaşılmıştır. Daha önemlisi, yöneticinin olumsuz duygu durumunun sadece çalışana bulaşmakla kalmayıp ayrıca çalışanın çevresine karşı daha nezaketsiz davranımasına etki ettiği bulunmuştur. Bu bulgular çalışmanın üç hipotezini de desteklemektedir.

Çalışmanın Teori ve Uygulama Açısından Önemi

Çalışmamızın bulguları duygusal olaylar kuramı ve duygusal bulaşma yazını ile uyumludur. Buna göre, kuramla uyumlu olarak çalışanın duygularını etkileyen işyerindeki en önemli çevresel etmenlerden biri olan yönetici özellikleri çalışanların duygusal tepkileri üzerinden çalışan davranışlarını etki etmiştir. Yani, yöneticinin durumsal olarak sahip olduğu ve bu sebeple çevresine sözel veya sözel olmayan şekillerle yansıttığı (Johnson 2008; 2009) olumsuz duygu durumunun duygusal bulaşma neticesinde çalışanlarca da hissedildiği ve çalışanların olumsuz duygu durumlarındaki artışa bağlı olarak işyerinde hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına karşı nezaketsiz davrandığı görülmüştür. Duygusal bulaşma yazını, olumsuz duyguların olumlu duygulardan daha fazla bulaşıcı olduğunu ve bu sebeple birey davranışlarına daha fazla etki ettiğine

işaret etmektedir (Anderson ve diğerleri, 2003; Fredrickson, 2001). Yine bu yazınla uyumlu olarak hem yönetici kaynaklı hem çalışan kaynaklı olumsuz duygular çalışanın olumsuz davranışlarını arttırıcı etki yapmıştır.

Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Çalışmanın en önemli kısıtı, verinin eş zamanlı olarak öz raporlama yoluyla toplanmış olması ve buna bağlı olarak ortak yöntem varyansının etkisi ile ilgilidir. Ayrıca, çalışma tasarımında ilişkisel ve kesitsel tasarım kullanılmış olması, modeldeki değişkenlerin ilişki yönü ve neden sonuç ilişkisine dair çıkarımlar yapmak konusunda kısıtlar getirmektedir. Her ne kadar modelimizdeki kurgu belirli bir teorik varsayıma dayansa da gelecek çalışmaların modeldeki değişkenlere ait verileri olabildiği kadar farklı kaynaktan (örneğin çalışanın nezaketsizliğinin çalışma arkadaşlarından ölçülmesi) ve zaman aralıklı olarak ölçmeye çalışması bu kısıtların giderilmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Anderson, C., Keltner, D., ve John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. **Journal of Personality and Social Psychology**, 84(5), 1054.

Andersson, L. M., ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, 24(3), 452-471.

Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2005). What lies beneath? A process analysis of affective events theory. Research on emotion in organizations, 1, 23-46.

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. **Organizational Research Methods**, 8(3), 274-289.

Blau, G. (2007). Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure. **Journal of Vocational Behavior**, 71, 401–428.

Blau, G., ve Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 78(4), 595–614.

Bono, J.E., ve Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. **The Leadership Quarterly**, 17, 317-334.

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations evidence and impact. **Journal of Management,** 39, 1579–1605.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. **Journal of Occupational Health Psychology**, 6(1), 64.

Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, 17(2), 163-178.

Dasborough, M. T., ve Ashkanasy, N. M. (2003). Leadership and affective events: How uplifts can ameliorate employee hassles. In C. Cherrey, ve L. R. Matusak (Eds.), **Building leadership bridges**, vol. 3 (pp. 58– 72).

Fox, S., Spector, P. E., ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. **Journal of Vocational Behavior,** 59(3), 291-309.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist,** 56, 218–226.

Friedman, H. S., ve Riggio, R. E. (1981). Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. **Journal of Nonverbal Behavior**, 6, 96–104.

Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., ve Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. **Journal of Occupational Health Psychology**, 18, 297–309.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. **Review of Personality and Social Psychology**, 14, 151-177.

Hayes, A. F. (2013), **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach**. New York, NY, US: Guilford Press.

Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, 19(1), 1-19.

Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. **The Leadership Quarterly,** 20(5), 814-827.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, 9, 370 –390.

Meier, L. L., ve Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22, 461–475.

Martin, R., ve Hine, D. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behaviour Questionnaire. **Journal of Occupational Health Psychology**, 10, 477–490.

Porath, C. L., ve Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. **Organizational dynamics,** 39(1), 64–71.

Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, 36(4), 717-731.

Reio Jr, T. G., ve Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. **Human Resource Development Quarterly,** 20(3), 237-264.

Sakurai, K., ve Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. **Journal of Occupational Health Psychology,** 17, 150–161.

Schilpzand, P., De Pater, I. E., ve Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behavior**, 37, 57-S88.

Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., ve Jex, S. M. (2012). Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. **Journal of Occupational Health Psychology**, 17, 409–424.

Sy, T., Côté, S., ve Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. **Journal of Applied Psychology**, 90(2), 295.

Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., ve Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. **Journal of Management**, 36, 1486–1504.

Watson, D., Clark, L. A., ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology,** 54(6), 1063.

Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews,** Vol. 18 (p. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.

Yang, J., ve Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. **Personnel Psychology,** 62(2), 259-295.

KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEK BOYUTLARININ ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ, ÇOK KÜLTÜRLÜ ÇALIŞMA ORTAMINDA BİR ARAŞTIRMA

1. Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ

Kocaeli Üniversitesi,

ibrahimyklmz@gmail.com

2. Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Kocaeli Üniversitesi,

hulyacekmecelioglu@gmail.com

3. Deniz Devrim TAŞDEMİR

Kocaeli Üniversitesi,

dennisdevrim@hotmail.com

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte farklı müşteri profillerine hitap eden çok uluslu işletmelerin sayıca arttığı, örgütler arasındaki sınır ve mesafelerin azaldığı deneyimlenmekte olup, farklı kültürlerden gelen ve farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalıştığı çok kültürlü ortamlarda, kültürel zekâ ve duygusal emek konuları, bu gelişmelere paralel olarak daha da önem kazanan konular haline gelmektedir. Bu çalışmada, Afganistan'da NATO bünyesinde görev yapan, 50 ülkeye mensup 210 katılımcıdan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada kültürel zekâ ile duygusal emeğin bireysel iş performansı üzerindeki etkisi ile duygusal emeğin yüzeysel, derinden ve doğal emek davranışının kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmektedir. Araştırma sonuçları farklı ülke ve kültürlerden gelen bireylerin olduğu çok kültürlü bir çalışma ortamında, farklı kültürlere uyum ve etkili iletişim kurabilme olarak ifade edilen kültürel zekâya sahip olmanın ve duygusal emek davranışının her üç boyutunun bireysel iş performansını arttırdığını göstermektedir. Araştırma sonuçları ayrıca, duygusal emeğin yüzeysel ve doğal (samimi) emek davranışlarının, kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Zeka, İş Performansı, Duygusal Emek

ABSTRACT

With globalization, it is experienced that multinational companies that appeal to different customer profiles increase in number and the boundaries and distances between organizations decrease. In multicultural environments where individuals from different cultures and people with different characteristics work together, issues of cultural intelligence and emotional labor become more and more important in parallel with these developments. In this study, the data obtained from 210 participants from 50 countries working in NATO in Afghanistan were evaluated. The study examines the effect of cultural intelligence and emotional labor on individual job performance and the mediating role of emotional labor (surface, deep and genuine acting) in the relationship between cultural intelligence and individual job performance. The results of the study show that having cultural intelligence which is described as an adaptation to different cultures and having effective communication, and emotional labor behavior increase individual job performance in a multicultural working environment with individuals from different countries and cultures. The results also show that the two emotional labor dimensions (surface and genuine acting) have a partial mediating effect in the relationship between cultural intelligence and individual job performance.

Keywords: Cultural Intelligence, Individual Job Performance, Emotional Labor

1.GİRİŞ

İşgücü, sermaye ve kaynak hareketliliğinin küresel ölçekte olduğu, heterojen özelliğe sahip çok uluslu iş ortamlarında, farklılıkları destekleyen bir yönetim anlayışına verilen önem artmakta (Ng ve Earley, 2006) ve kültürel farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edildiği görülmektedir. Diğer yandan, mozaik olarak tabir edilen çok kültürlü çalışma ortamlarında ki farklılıkların yönetilmesi hususu, sürdürülebilir rekabet ve işletme verimliliğini engelleyeceği düşünülen kültürel çatışma, uyumsuzluk ve iş tatminsizliği sorunlarının giderilmesi açısından da oldukça önemlidir (Jyoti ve Kour, 2015; Barakat ve diğerleri, 2016). Bu tip çalışma ortamlarında, farklı kültürlerde çalışma ve uyum kabiliyetine sahip, etkili iletişim kurabilen kültürel zekâsı (Wang, 2016; Parker, 2005; White, 1999; Jyoti ve Kour, 2015:237; Triandis, 2006; Fang ve diğerleri, 2018) ve duygusal emek gösterimi yüksek çalışan ile yöneticilere duyulan gereksinim artmaktadır. Bu noktada, kültürel zekanın yönetim sürecinin etkinliğini sağlamada önemli bir unsur olduğu ve bireyin ait olmadığı bir kültür içerisinde iş görebilme ve süreci etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğini arttırdığı (Ang

ve diğerleri, 2007:337), farklı örgüt yapılarına ve iş ortamına uyum sağlamada belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Livermoore, 2011:5). Bu çalışmada, çok kültürlü bir ortamda çalışan bireylerin kültürel zekâ, duygusal emek gösterimi ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışmada kültürel zekâ ve duygusal emeğin yüzeysel, derinden ve doğal emek davranışlarının iş performansı üzerindeki etkileri ile duygusal emeğin söz konusu üç boyutunun kültürel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmamız, belirli bir amaç ve iş için farklı kültürlerden gelen bireylerin uyum içinde çalışması beklenen bir ortamda, kültürel zekâ ve duygusal emeği, iş performansı açısından incelemesi bakımından önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda birçok farklı ülkeden gelen NATO'ya bağlı birliklerde görev yapan uzmanların farklı kültür ve ortamlara uyum sağlama kapasiteleri olarak tanımlanan kültürel zeka ve duygusal emek davranışlarını incelemektedir. Çalışmanın sonuçlarının hem alana hem de küreselleşen iş dünyasında giderek sayısı artan çok kültürlü işletmelerin yönetim uygulamalarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın; ilişkide yüzeysel, derinden rol davranışı ve samimi (doğal) davranışın aracılık etkisinin ilk defa incelenmiş olması ile alana ve iş performansına yönelik tespitleri ile yönetim uygulamalarına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

2.KÜLTÜREL ZEKA, DUYGUSAL EMEK VE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ALGISI

Kültürel zeka, farklı kültür yapısındaki bireylerle yürütülen ortak çalışmalarda, kültür temelli değer ve tutumlara uyum sağlama özellik ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Peterson, 2004: 89). Kültürel zeka kavramı çok boyutlu bir kavram olup, araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ifade edilmekte ve ölçülmektedir. Bu çalışmada kültürel zeka kavramı, daha çok kabul gören dört boyuttan oluşan bir yapı olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Ang ve diğerleri, 2007:337). Bu boyutlardan ilki üstbilişsel kültürel zeka boyutu olup; kültürler arası etkileşimde bilinçli kültürel farkındalık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008: 5). Farklı iki kültür arasındaki farklılıkların içselleştirilmesi ile ilgili bilişsel sürecin gözlemlenmesi, planlanması ve işlenmesi bu boyut altında gerçekleşmektedir (Ang ve diğerleri, 2007:338). Bir diğer alt boyut olan bilişsel kültürel zeka; farklı kültürel yapılara sahip olan kişiler ile girilen formal ve informal ilişkilerde; bireylerin farklı kültürlere ait tutumları, değerleri, davranış yapılarını, sosyal düzeni, hukuksal yapıları gibi diğer kültüre ait olan özel yapıların öğrenilmesi anlamına gelmekte ve bu yönü ile üst-bilişsel boyuttan ayrıldığı ifade edilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008:5; Ang ve diğerleri, 2006). Motivasyonel kültürel zeka boyutu ise; farklı kültürel yapıların varlığını kabul

etme, bu yapılara uygun hareket etme eğilimine sahip olma ve farklı kültürlerde çalışmaya yönlenmedir (Ang ve Van Dyne, 2008:6). Kültürel zekanın davranışsal boyutu; etkileşim esnasında uygun sözlü ve sözsüz eylemleri yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmakta olup (Ang ve Van Dyne, 2008:6), diğer boyutların etkili bir şekilde çalışması ve somut bir davranışa dönüşmesi ile ilgilidir (Fang ve diğerleri, 2018).

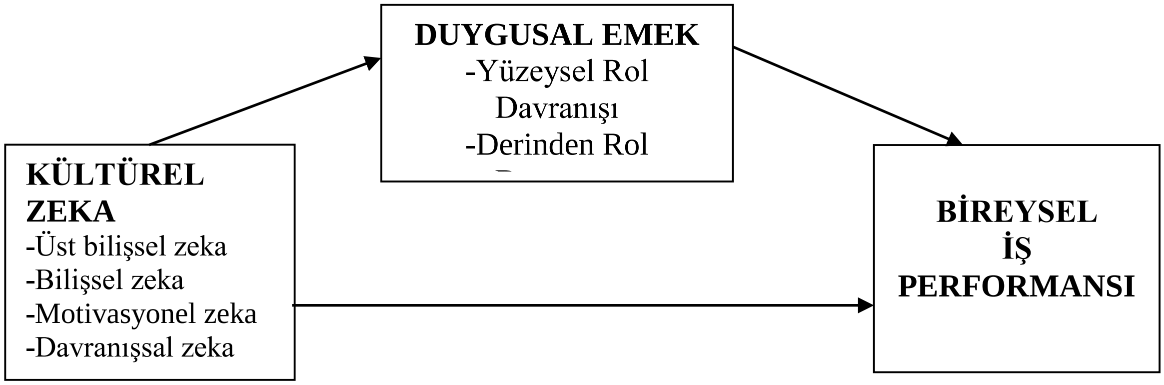
Çalışmamızda kültürel zeka ile ilişkisi incelenen duygusal emek kavramı ise; ilk defa Hochschild (1979) tarafından incelenmiştir. Duygusal emek, bireylerin görevini yerine getirme sürecinde en az fiziksel emekleri kadar önemli bir kavram olarak değerlendirilmiş ve *"bireylerin iş ortamlarında yapılan iş ve iş gereklerine uygun olarak sergiledikleri ve diğer insanlar tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel ifadeler ile birlikte bilinçli ve sistematik çabalarla duyguların yönetilmesi"* şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Hochschild, 1983: 7; Hochschild, 1979). Duygusal emek; duyguların bireyler tarafından yönetilmesi (Wharton ve Erickson, 1993:458), beklenen duyguların sergilenmesinde ortaya konulan çaba ve kontrol (Morris ve Feldman, 1996:987), bir takım duyguların düzenlenerek örgüt beklentilerine göre uyumlanması ve yönlendirilmesi (Grandey, 2000:95; Ashforth ve Humprey, 1993:90) şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal emek kavramı öncelikle *"yüzeysel"* ve *"derin"* olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak tanımlanarak ölçülmüş (Hochschild, 1983), ardından bu yapıya "doğal duygulanım" yani doğal (samimi) davranış boyutu eklenmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Buna göre yüzeysel duygusal emek davranışı sergileyen çalışanın duygu durumunu gerçek manada hissetmeden, sadece davranışsal boyutta yeniden şekilllendirip kontrol ettiği (örneğin sahte bir gülümse gibi) durumu ifade ederken (Ashforth ve Humprey, 1993:92), derinden duygusal emek; sergilenen duyguyu tecrübe etmeye çalışma, iç düşünce ve duyguları kontrol etme, daha önceki tecrübelerle davranışı geliştirme ve empati yapma süreci (Rupp ve diğerleri, 2008:4; Brotheridge ve Grandey, 2002:22), doğal (samimi) emek davranışı ise; hissedilen ve ortaya konan duygunun gerçek ve içten olduğu, empatiye gerek kalmadan, kendiliğinden sergilenen davranışı ifade etmekte ve duyguların manipule edilmemiş hali olarak tanımlanmaktadır (Astforth ve Humprey, 1993:94; Prati, 2004:64). Duygusal emek ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, yüzeysel rol davranışı sergileyen çalışanların iş performansının düşük olduğu (Goodwin ve diğerleri, 2011; Tice ve Bratslavsky, 2000; Gross, 1998; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014), çalışanların derinden ve doğal

duygusal emeklerinin iş performansını arttırdığı görülmektedir (Grandey ve diğerleri, 2005; Goodwin ve diğerleri, 2011).

Çalışmamızın bağımsız değişkenini oluşturan kültürel zeka konusuna bakıldığında, ilgili yazında konunun bireysel ve örgütsel düzeyde önemli katkıları olduğu ve kişilik özellikleri (Ang ve diğerleri, 2006), kültürlerarası deneyim ve oryantasyon (Crowne, 2008; Harrison, 2012; Li ve diğerleri, 2013; Kurpis ve Hunter , 2017; Pekerti ve Arli, 2017; Schwarzenthal ve diğerleri, 2017), sosyal zeka (Depaula ve diğerleri, 2016) gibi öncüller ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Kültürel zekanın sonuçlarına bakıldığında ise; kültürel zekanın, kültürel çeşitliliğe sahip çok uluslu örgütlerde çalışanların iş tatminini arttırdığı ve kaygı düzeylerini düşürdüğü (Bücker ve diğerleri, 2014; Telli ve Zehir, 2016), tükenmişliği (Tay, Westman ve Chia, 2008) ve sinizmi azalttığı (Çalışkan, ve diğerleri, 2015) görülmektedir. Diğer yandan, kültürel zekanın takım performansını pozitif yönde etkilediği (Groves ve Feyerherm, 2011), örgütsel bağlılığı (Eskandarpur ve diğerleri, 2013) ve iş performansını arttırdığı görülmektedir (Rose ve diğerleri, 2010: 76-85). Kültürel zeka aynı zamanda liderlik için gerekli özelliklerden biri olarak kabul edilmekte, liderlerin yaratıcılık, girişimcilik eğilimi ile yeniliğin benimsenmesini arttırdığı (Elenkov ve Manev, 2009; Yıldız, 2016; Xu ve Chen, 2017; Lorenz, Ramsey, ve Richey, 2018), kültürel zekâsı yüksek olan bir liderin, beraber çalıştığı astlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır (Şahin, 2011: 98)

3.YÖNTEM

Araştırma, çok uluslu bir ortamda güvenlik amaçlı bir araya gelen bir organizasyonun üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Afganistan'da NATO bünyesinde görev yapan, 50 ülkeye mensup yaklaşık 5000 kişiden, kolayda örnekleme yöntemiyle, gönüllü katılım sağlayan 210 kişiden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Katılımcıların % 62,4'ü evli, %81'i erkek, %36,7 lisans mezunu, yaş ortalamasında en yüksek oranı %40 ile 30-34 yaş grubu oluşturmakta olup, çalışma sürelerinin ortalaması ise; 4 yıl 10 aydır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de ifade edildiği gibidir.



Şekil 1:Araştırma Modeli

Çalışmanın ana hedefi kapsamında literatür kısmında belirtilen değişkenler arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak, aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve toplanan veriler bu kapsamda test edilmiştir. Çalışmanın hipotezleri;

H1: Kültürel zekânın duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol davranışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2:Kültürel zekanın duygusal emek alt boyutlarından derinden rol davranışı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3:Kültürel zekanın duygusal emek alt boyutlarından doğal (samimi) davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4:Kültürel zekanın bireysel iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5:Yüzeysel rol davranışının bireysel iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6:Derinden rol davranışının bireysel iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7:Samimi(doğal) davranışın bireysel iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Kültürel zekanın bireysel iş performansı algısına etkisinde yüzeysel rol davranışının aracılık rolü vardır.

H9:Kültürel zekanın bireysel iş performansı algısına etkisinde derinden rol davranışının aracılık rolü vardır.

H10: Kültürel zekanın bireysel iş performansı algısına etkisinde doğal (samimi) davranışın aracılık rolü vardır.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümünde; K*ültürel Zeka'nın* ölçülmesinde Ang ve diğerlerinin (2007) geliştirmiş olduğu, Şahin ve diğerleri (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış, 20 maddelik, D*uygusal Emeğin* ölçülmesinde ise; Diefendorff ve diğerleri (2005) ve Grandey (2003), Kruml ve

Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinden alınan ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 13 maddelik ölçekler kullanılmıştır. Katılımcıların bireysel iş performans algılarını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson'un (2000), Kirkman ve Rosen'den (1999) uyarlanan, Türkçe'ye uyarlaması ise, Çöl (2008) tarafından yapılan 4 maddeli "Algılanan Bireysel Performans ölçeği" kullanılmıştır. Ankette yer alan soruların beklendiği gibi ilgili boyutlara ayrıldığını doğrulamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; kültürel zekâ ölçeği, 4 faktörle toplam varyansın %64,189'unu (KMO değeri 0,754 ve Barlett testi sonucu p<0,001 düzeyindedir), duygusal emek ölçeği; 3 faktörle toplam varyansın %66,728'ini (KMO değeri 0,846 ve Barlett testi sonucu p<0,001 düzeyindedir) ve iş performansı tek faktörle toplam varyansın %52,924'ünü (KMO değeri 0,717 ve Barlett testi sonucu p<0,001 düzeyindedir) açıklamaktadır. Güvenirlik Cronbach's Alpha değerleri ile test edilmiş, bunlar sırasıyla; kültürel zeka (0,766), iş performansı (0,701), samimi (doğal) davranış (0,771), derinden davranış (0,821), yüzeysel rol yapma (0,849) şeklinde olup, ölçek ve faktörlerin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizinde kültürel zekanın; yüzeysel rol davranışı ($r = -,496^{**} p < .01$) ile arasında negatif, derinden rol davranışı ($r = ,319^{**}$ $p < .01$), samimi(doğal) davranış ($r = ,568^{**}$ $p < .01$) ve bireysel iş performansı ($r =0 ,696^{**}$, $p < .01$) arasında pozitif yönde, bireysel iş performansının yüzeysel rol davranışı ($r = -,685^{**} p < .01$) ile arasında negatif, derinden rol davranışı ($r = ,330^{**} p < .01$) ve samimi (doğal) davranış ($r = ,842^{**} p < .01$) ile aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarından yüzey rol davranışının, derinden rol davranışının ve samimi (doğal) davranışın, kültürel zeka ve iş performansına etkisinde aracı etkisini test etmek amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS programına uyumlu PROCESS makrosundan (Model 4) yararlanılmıştır. Bu makro kullanılarak %95 güven aralığında (GA) 5000 önyükleme (bootstrapping) yapılarak duygusal emeğin bu ilişkilerdeki aracılık etkisi test edilmiştir. Bu analize göre, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı sayılabilmesi için, güven aralığının iki uç değeri arasında sıfırın yer almaması gerekmektedir (Hayes, 2013; Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda bulgular, kültürel zekânın bireysel iş performansına etkisinde, yüzeysel rol davranışı (GA: .2046, .3562), derinden rol davranışı (GA: .0095, .0899) ve samimi(doğal) davranışın (GA: .3491, .5632) aracı bir etkisinin istatistiki olarak mevcut olduğunu göstermektedir. Bu bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: **Değişkenler Arası İlişki ve Hipotezlerin Kabul Durumlarını Gösterir Tablo**

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİ	**Coeff.**	**SH**	**LLCI**	**ULLC**	**HİPOTEZ NO**	**DURUMU**
Kültürel Zeka - Yüzeysel Rol Davranışı	-1,0379	0,1260	-1,2863	-,7895	1	KABUL
Kültürel Zeka - Derinden Rol Davranışı	0,6942	0,1430	,4124	,9761	2	KABUL
Kültürel Zeka- Samimi (Doğal) Davranış	0,9088	0,0913	0,7289	1,0887	3	KABUL
Kültürel Zeka- Bireysel İş Performansı	0,8518	0,0609	0,7318	0,9719	4	KABUL
Yüzeysel Rol Davranişi- Bireysel İş Performansı	-,2632	0,0282	-,3187	-,2077	5	KABUL
Derinden Rol Davranişi- Bireysel İş Performansı	0,0977	0,0292	0,0100	0,1253	6	KABUL
Samimi (Doğal) Davranışı- Bireysel Iş Performansı	0,5038	0,0304	0,4438	0,5637	7	KABUL
Dolaylı Etki (Kültürel Zeka→ Yüzeysel Rol Davranışı → Bireysel İş Performansı	**0,2732**	**0,0389**	**0,2046**	**0,3562**	**8**	**KISMEN KABUL (KISMİ ARACILIK ETKİSİ)**
Dolaylı Etki (Kültürel Zeka→ Derinden Rol Davranışı → Bireysel İş Performansı	0,0470	0,0203	0,0095	0,0899	9	RED
Dolaylı Etki (Kültürel Zeka→ Samimi(Doğal) Davranış→ Bireysel İş Performansı	**0,4578**	**0,0548**	**0,3491**	**0,5632**	**10**	**KISMEN KABUL (KISMİ ARACILIK ETKİSİ)**

Kültürel zeka ve bireysel iş performansı arasındaki etkide; yüzeysel rol davranışının (B = 0,2732, Standart Hata (SH) = 0,0389, % G.A.=[0,2046 ve 0,3562]), derinden rol davranışının (B = 0,0470, Standart Hata (SH) = 0,0203, G.A.: 0,0095 ve 0,0899) ve doğal (samimi) davranışın (B = 0,4578, Standart Hata (SH) = 0,0548, G.A.: 0,3491 ve 0,5632) ayrı ayrı modellere dahil edildiklerinde kültürel zekanın bireysel iş performansına doğrudan etkisinin halen devam ettiği (c' yollarının istatistiksel olarak ($p<0.05$) anlamlı olduğu) görülmektedir. Bu nedenle kültürel zekânın iş performansı üzerindeki etkisinin halen devam etmesi (dolaylı etkinin varlığı) ve istatistikî olarak anlamlı olması, incelenen modelde kısmi aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı konusunu gündeme getirmektedir. Hair ve diğerleri (2017) hesaplanacak VAF (Hesaplanan Varyans Değerinin (Variance Accounted For)) değerinin; 0.2 - 0.8 referans değerleri arasında olduğu durumlarda, kısmi aracılık etkisinin oluştuğunu ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında VAF değerleri sırasıyla (Yüzeysel Rol davranışı (**0,242);** Derinden Rol Davranışı (**0,055);** Doğal (Samimi) Davranış (**0,537)**) olarak hesaplanmıştır. Her ne kadar önyükleme (bootstrapping) yöntemi ile aracılık rolü derinden rol davranışı için istatistiki olarak anlamlı çıksa da (B = 0,0470, Standart Hata (SH) = 0,0203, G.A.: 0,0095 ve 0,0899), kültürel zeka ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi kısmi aracılık rolü çerçevesinde açıklamak için yeterli değildir (VAF değeri: **0,055<0,2).** Tüm bu sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde; kültürel zekânın bireysel iş performansına etkisinde, yüzeysel rol davranışının ve doğal (samimi) davranışın kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ilk 7 hipotezin kabul, 8 ve 10 numaralı hipotezlerin kısmen kabul ve 9'nolu hipotezin reddedildiği görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Küresellleşmenin etki alanının giderek artması ile birlikte, farklı kültürlerden gelen bireylerin yürütülmesi gereken projeler ve süreçlerde, aynı iş ortamında biraraya gelmesi ve işbirliği içinde çalışması gerekliliği, kültürel zeka ve duygusal emek konularının öneminin artmasını sağlamıştır. Bu çalışmada; güvenlik amaçlı farklı ülkelerden gelen, NATO'ya bağlı olarak görev yapan bir organizasyonun çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile, kültürel zeka, duygusal emek boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, heterojen bir yapıda faaliyet gösteren bireylerin, farklı kültürleri anlama, kavrama ve bu sürece uyum sağlayabilecek davranışları sergileme olarak tanımlanan kültürel zekaya sahip olmalarının oldukça önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları kültürel zekanın, bireylerin duygusal emek davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bireyin ait olmadığı bir kültür içerisinde iş görebilme ve süreci etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğini ifade eden kültürel zekanın, içinde bulundukları çok kültürlü ortamda bireylerin yaptıkları iş kapsamında, bir arada oldukları diğer kişilerle empati kurma, iç düşünce ve duygularını kontrol etme ve daha önceki tecrübelerle davranışı geliştirme olarak tanımlanan derinden duygusal emeği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kültürel zeka benzer şekilde, hissedilen ve ortaya konan duygunun gerçek ve içten olduğu, empatiye gerek kalmadan, kendiliğinden sergilenen davranışı ifade eden doğal (samimi) duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir. Sonuçlar ayrıca, kültürel zekanın, yüzeysel rol davranışı olarak tabir edilen, sergilenen duygular ile hissedilen duyguların farklı olması ve duyguların kontrol edilmesinde çokta başarılı olunmayan yüzeysel rol yapma davranışını, negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar kültürel zekanın bireylerin içinde bulundukları ortamda derinden ve doğal (samimi) duygusal emek davranışlarını arttırırken, yüzeysel rol yapma davranışını düşürdüğünü, yani çalışanın gerçekte hissetmediği pozitif duyguları sergileme oranını azalttığını göstermektedir. Bu noktada farklı kültürlere uyum ve esnekliği sağlayan kültürel zeka, NATO'ya bağlı görev yapan uzmanların duygularını yönetebilmelerini, hissettikleri pozitif duyguları sergileme ve davranışa dönüştürebilme kapasiteleri (derinden rol davranış) ile duygularını manüpüle etme gereği duymadan gerçekten samimi duygu ve davranışlar sergilemelerini (doğal duygusal emek) arttırmaktadır. Sonuçlar aynı zamanda kültürel zekanın bireylerin yaptıkları iş ile ilgili hedeflere ulaşma ve aşma, iş gereklerini yerine getirme kapasitesi olan iş performansınıda arttırmaktadır. Kültürel zeka ile ilgili yazın

incelendiğinde, kültürel zekânın takım performansını pozitif yönde etkilediği (Groves ve Feyerherm, 2011), örgütsel bağlılığı (Eskandarpur ve diğerleri, 2013) ve iş performansını arttırdığı yönünde (Rose ve diğerleri, 2010: 76-85) araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ancak kültürel zekânın duygusal emek ile ilişkisini irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda araştırma, kültürel zekânın örgüt ortamında sergilenen duyguların yönetimi ve harcanan duygusal emek üzerindeki etkisini incelemesi açısından önemli sonuçlar elde etmektedir.

Araştırma sonuçları aynı zamanda duygusal emek boyutlarının iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş ortamında sergilenen yüzeysel emek iş performansını düşürürken, derinden ve doğal duygusal emek davranışları iş performansını arttırmaktadır. Bu sonuç bize duyguların hissedilmeden, yüzeysel bir şekilde örgütün çalışanlardan sergilenmesini beklediği pozitif duyguların iş performansını arttırmada başarılı olmadığını, esasen hissedilen ile sergilenen davranışlar benzer yada aynı olduğunda, diğer çalışan ve müşterilere sergilenen duygu ve davranışlar bir empati sürecinde kazanıldığı yada gerçekten hissedildiğinde iş performansının artacağını göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen bir diğer önemli sonuç ise; duygusal emek boyutlarının kültürel zekânın iş performansını arttırmada kısmi bir aracılık etkisinin olduğuna ilişkindir. Bu kapsamda yüzeysel ve doğal duygusal emek davranışı, kültürel zekânın iş performansını arttırmasında pozitif yönde aracılık etmektedir.

KAYNAKÇA

Ang, S., Van Dyne, L., ve Koh, C. 2006. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group ve Organization Management*, 31(1):100–123.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templar, K.J., Tay, C. vd. 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance, *Management and Organization Review*, 3(03): 335–71.

Ang, S. ve Van Dyne, L. 2008. *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*..Ang, ve L. Van Dyne (Eds.). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications : 3–15). New York, NY: Sharpe.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1):88-115.

Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., ve Cretoiu, S. L. 2016. Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance. International Journal of Emerging Markets, 10(4):781-800.

Basım, H.N. ve Begenirbaş M. 2012. Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1): 77-90.

Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. 2014. Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü, *Business ve Economics Research Journal*, 5(2): 109-127.

Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work. *Journal of Vocational Behavior*,60(1):17–39.

Bücker, J.L.E., Furrer, O, Poutsma, E. ve Buyens,D. 2014. The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14): 2068-2087.

Crowne, K. A. 2008. What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51(5):391–399.

Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, Ç., ve Akün, F. A. 2015. Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):1-11.

Çöl, G. 2008. Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 35-46

Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C., ve Castillo, S. E. 2016. Personality, character strengths and cultural intelligence: "Extraversion" or "openness" as further factors associated to the cultural skills. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2): 415–436.

Diefendorff, J. M., Meredith H. Croyle ve Gosserand R. H. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 339-357.

Elenkov, D. S. ve Manev, I. M. 2009. Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4): 357-369.

Eskandarpur, B., Nazari, Ġ., Vejdan, R. ve Tohidi, A. 2013. The study of the relationship between cultural intelligence and organizational commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1): 823-829.

Fang, F., Schei, V., ve Selart, M. 2018. Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66: 148- 171.

Goodwin, R. E., Groth, M. ve Frenkel, S. J. 2011. Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover. *Journal of Vocational Behavior,* 79: 538–548.

Grandey, A. 2003.When The Show must go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46: 86-96.

Grandey, A. A. 2000. Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology,* 5(1): 95-110.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., ve Sideman, L. A. 2005. Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96:38−55.

Gross, J. J. 1998. Antecedent and response focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 224−237.

Groves, K. S.ve Feyerherm, A. E. 2011. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group and Organization Management*, 36(5): 535–566.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Gudergan, S. P. 2017. *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGEpublications.

Harrison, N. 2012. Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalised universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2): 224–237.

Hayes, A. F. 2013. *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York:Guilford Press.

Hochschild, A. R. 1979. EmotionWork, Feeling Rules, and SocialStructure, *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.

Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California Press.

Jyoti, J., ve Kour, S. 2015. Assessing The Cultural Intelligence and Task Performance Equation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2): 236– 258.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. 1999. Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1): 58 -74.

Kruml, S.M. ve Geddes, D. 2000. Exploring The Dimensins of Emotional Labor:The Heart of Hoschshild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14: 8-49.

Kurpis, L. H., ve Hunter, J. 2017. Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1): 30–46.

Li, M., Mobley, W. H., ve Kelly, A. 2013. When do global leaders learn best to develop cultural intelligence? An investigation of the moderating role of experiential learning style. *Academy of Management Learning ve Education,* 12(1):32–50.

Livermore, D. 2011. *The Cultural Intellıgence Dıfference Master The One Skill You Can't Do Without In Today's Global Economy*. Newyork: Amacom.

Lorenz, M., Ramsey, J. ve Richey, R. 2018. Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. *Journal of World Business,* 53: 222-236.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. 1996. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010

Ng, Y. ve Earley, C. 2006. Culture Intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31(1): 4.

Parker, B. 2005. *Introduction to globalization and business: Relationships and responsibilities,* London: SAGE.

Pekerti, A. A., ve Arli, D. 2017. Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesian migrants in Australia. *Journal of Business Ethics*, 143(2): 387–404.

Peterson, B. 2004. *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth: Intercultural Press.

Prati, L. M. 2004. Emotional Intelligence as a Facilitator of the Emotional Labor Process (Doktora Tezi). *The Florida State University*, Tallahassee, s:48 erişim adresi: http://fsu.digital.flvc.org/islandora/object/fsu:168567/datastream/PDF/download/citation.pdf

Preacher, K. J. ve Hayes, A. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models, *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-89.

Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J. ve Kumar, N. 2010. Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency, *International Journal of Business and Management*, 5(8): 76-85.

Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S. ve Sonntag, K. 2008. Customer (In) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation, *Journal of Management,* 34 (5): 903-924.

Schwarzenthal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R., ve Handrick, A. 2017. From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multiethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community ve Applied Social Psychology,* 27(5), 388–399.

Sigler, T.H.ve Pearson, C. M. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*,5 : 27-52

Şahin, F. 2011. Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 10(2): 80-104.

Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., ve Ercan, Ü. 2013. Measuring Cultural Intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment,* 21(2): 135-144.

Tay, C., Westman, M. ve Chia, A. 2008. *Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers.* Ang ve L. Van Dyne (Eds.). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications: 126-144.New York: M. E. Sharpe.

Telli, A.ve Zehir, C. 2016. Examining the effect of cultural differences measuring with cultural intelligence scale (cqs) on employees job satisfaction in multi-cultural companies. *Research Journal of Business and Management,* 3(4): 267-267.

Tice, D. M., Bratslavsky, E. 2000. Given In To Feel Good: The Place Of Emotion Regulation In The Context Of General Self Control. *Psychological Inquiry,* 11(3): 149−159.

Triandis, H. C. 2006. Cultural intelligence in organisations, *Group and Organisations Management*, 31(1): 20-26.

Wang, M. 2016. Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55: 231–243.

Wharton, A. S. ve Erickson, R. I. 1993. Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy Of Management Review*, 18(3): 457-486.

White, R. D. 1999. Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4 (4): 469- 493

Xu, X. J., ve Chen, X. P. 2017. Unlocking Expatriates‟ Job Creativity: The Role Of Cultural Learning, And Metacognitive And Motivational Cultural Intelligence. *Management and Organization Review*, 13(4):767–794.

Yıldız, H. 2016. The relationship among cultural intelligence entrepreneurship orientation and innovative behaviors. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business ve Economics Journal*, 1: 90-101.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DOĞRUSAL VE BULANIK MANTIK YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ela Özkan CANBOLAT
Çankırı Karatekin Üniversitesi
elaozkan@karatekin.edu.tr

Aydın BERAHA
Çankırı Karatekin Üniversitesi
aydinberaha@karatekin.edu.tr

Esra Erenler TEKMEN
Çankırı Karatekin Üniversitesi
esraerenler@karatekin.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, motivasyon, bulanık mantık nitel karşılaştırmalı analiz (fsQCA).

Özet

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada, örgüt kültürü boyutlarının çalışanların motivasyonlarına etkisi incelenirken konfigürasyon bakış açısı benimsenmiş, araştırma verileri Çankırı'da bir kamu kurumunda çalışan 392 kişiden toplanmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarının çalışan motivasyonuna etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişki bulanık mantık nitel karşılaştırma analizi (fsQCA) ile de değerlendirilerek iki metot sonuçları karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, doğrusal modelleme ve bulanık mantık metotlarının farklı sonuçlar ürettiği görülmüştür.

1. Giriş

Çalışma hayatının önemli unsurlarından birisi olan insan, örgütlerin rekabet etmesini ve varlığını sürdürmesini sağlayan kritik kaynaklardan birisi olduğundan sadık, kararlı, yetenekli, istekli çalışanlara sahip olmak ve onları muhafaza etmek örgütler için önemlidir. Bahsedilenler, yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütün kültüründen memnun olan ve sonuç olarak o örgütle ilişkilerini sürdürmeye motive olmuş çalışanları gerektirir (Roos ve Eeden, 2008). Peters ve Waterman (1982) çalışanların bir örgütün kültürünü yansıtan değerleri ve inançları içselleştirmelerini örgütlerin başarısında önemli bir faktör olarak görür. Örgüt kültürü yalnızca çalışanların davranışlarını değil

onların örgütlerine yönelik düşünce ve hislerini de etkiler (Schein, 1984). Çalışanların örgütlerinin amaçları ve değerleri doğrultusunda yoğun ve istikrarlı bir şekilde çalışmaları, işleriyle ilgili yeni kabiliyetler kazanma istekleri ise ancak motivasyonla mümkündür. Örgüt kültürü çalışanı örgütün hedefleri doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edebileceği gibi örgütün performansı için tehlikeli olabilecek şekilde cesaretlerini de kırabilir (Sokro, 2012). Örgüt kültürü çalışma ortamıyla ilgili olduğundan çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde etkilidir (Roos ve Eeden, 2008) ve bu etki bir çok çalışmada kabul edilmiştir. Örneğin, Brown (1998) örgüt kültürü ve motivasyon arasında bir bağlantı olduğunu belirtir. Towers (2006) güçlü örgüt kültürlerinin genellikle motive olmuş çalışanlar yaratacağını savunur. Bu nedenle, çalışan motivasyonunun arkasındaki itici güçlerin anlaşılması uzun zamandır teorisyenlerle birlikte uygulamacıların da ilgisini çekmektedir. Ancak, motivasyonu etkileyen çok fazla faktör söz konusu olduğundan hepsini tek bir çalışma çatısı altında incelemek imkânsızdır. Bu çalışmada çalışanların motivasyonunu etkileme potansiyeline sahip olduğu belirtilen faktörlerden birisi olan örgüt kültürü algısının rolü değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve örgüt içindeki davranışlarına yol gösterecek normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2008). Edger Schein (1990) örgüt kültürünü; bir grupta bulunan, keşfedilen veya geliştirilen, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyonlar ile ilgili problemleri çözmede kullanılan ve başarılı olan ve bu yüzden de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen örnek durumlar olarak tanımlamıştır.

Her örgütlenme süreci, zaman içinde kendine has duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları belirlemekte ve kendine özgü bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların çalışanlar tarafından paylaşılması ise örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Çetin, 2011).

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden; ürün, müşteriler, işletme ölçeği, kuruluş yeri, rekabet koşulları, finansal

yapısı, insan kaynakları, formal (biçimsel) örgüt yapısı, yönetim sistemleri, iletişim şekli, karar verme biçimleri, fonksiyonel politikalar vb. unsurlar kültürü şekillendirir (Şimşek vd., 2008).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünün işlevsel olarak ölçülebilmesi amacıyla çevresel koşullara (müşterileri istekleri, teknolojik değişimler vb.) uyum sağlayabilme ve örgütün çevresel değişimlere karşı yapısal ve işlevsel fonksiyonlarını gerçekleştirme derecesi olmak üzere iki boyutlu değişken tanımlamaktadır. Bu iki boyuttan ortaya çıkan dört kavramsal temel faktör ise *uyum yeteneği, vizyon, katılım* ve *tutarlılık* olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca bu dört kavramsal faktörün her birisiyle ilişkili üç alt faktör tanımlamıştır. Böylelikle örgüt kültürünün ölçümüne yönelik toplam on iki kavram ortaya konulmuştur. Bu boyutlardan *uyum yeteneğinin* yüksek olduğu kültürler, değişen dış çevreye en çabuk adapte olabilen kültürlerdir. *Vizyon* boyutu, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon alt faktörlerine ayrılmaktadır. *Katılım* boyutu, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt faktörlerinden oluşmaktadır. Son boyut olan *tutarlılık* ise, temel değerler, uzlaşma ve güç birliği ile bütünleşme alt faktörlerinden oluşmaktadır (Çetin, 2011; Erkmen, 2010).

2.2. Motivasyon

İş yaşamında motivasyon, bireyden kaynaklanan güdülerin yoğunluğunun yanı sıra bireyin dışındaki bir takım faktörlerin işle ilgili davranışları başlatmasını, davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirlemesini ifade eder (Pinder, 1984).

Sansone ve Harackiewicz (2000) örgütsel davranışın temelinde motivasyonun olduğunu ve motivasyonun iş hayatında önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Motive olmuş çalışanlar, çabalarını örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda yönlendirip örgütçe istenen performansa dönüştürürler (Brooks, 2006; Steers, Mowday ve Shapiro, 2004), yaratıcı ve üretkendirler (Noordhoorn, 2010). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını hangi yollarla motive edebileceklerini bilmeleri önemlidir. Çalışanlar nasıl motive edilebilir? sorusunu cevaplamak için motivasyon konusu üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Walker'a göre (1980), işin bağlamı, işin içeriği, iş hedefleri gibi işle ilgili faktörler; yetenek, bilgi gibi bireysel faktörler ve ödüller motivasyonun belirleyicileridir. Diğer bir ifadeyle motivasyon davranış ve kişinin davranış seçimini etkileyen içsel ve dışsal güçlerle ilgilidir (Mitchell, 1982). İçsel motivasyon itici güçleri arasında yetkin ve etkili hissetme ihtiyacı bulunurken dışsal motivasyonda maddi ve maddi olmayan, birey dışındaki faktörler davranışta bulunma ya da bulunmama tercihini etkiler

(Noordhoorn, 2010). Hackman ve Oldham (1976), görev çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve işle ilgili geri bildirimleri içselleştirmeyi sağlayan araçlar olarak tanımlar (Can vd. 2011:279). İçsel motivasyon, dışarıdan gelen bir ödülle yaratılamadığından doğrudan etkilenemez ancak dolaylı bir şekilde uyarılmasını sağlamak mümkün olabilir. Bir takım farklılıklara rağmen, motivasyon teorileri genel olarak çalışanların nerede olurlarsa olsunlar işyerlerinin aynı veya benzer temel özellikleri tarafından motive edildiklerini ve tatmin olduklarını göstermektedir (Roos ve Eeden, 2008).

Bewley (1999), bireylerin örgütleriyle özdeşleşme ve davranış kurallarını içselleştirme kapasitesine sahip olduğunu savunmaktadır. Bu ifade çalışanlar, örgütün değerleriyle ve normlarıyla uyumlu olduğunda ve kendilerini o örgütün bir parçası gibi hissettiklerinde örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlama yönünde daha istekli olabilecekleri anlamına gelmektedir. Boddy (2002) de örgüt kültürünün çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkisinin olduğundan bahseder. Daha öncede belirtildiği gibi motivasyon çalışma ortamına bağlanabilir. Çalışanları harekete geçirebilir ve onların görevlerini başarıyla tamamlamalarını sağlayabilir (Noordhoorn, 2010).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma örgütsel kültürün, çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu bağlamda çalışma örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisini belirlerken hem doğrusal modelleme hem de doğrusal olmayan (bulanık mantık) modellemeleri kurgulayacaktır. Araştırma iki metodu karşılaştırarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çankırı'da hizmet veren bir kamu kurumu çalışanlarının tümü oluşturmaktadır. Kurumda 438 çalışan bulunmakta olup bu sayı araştırmanın evrenidir. Örneklem olarak araştırma evreninin tümü hedeflenmiş ve bu doğrultuda gönüllü olan tüm çalışanlara anket uygulanmıştır. İşaretleme eksiği bulunan 46 anket değerlendirmeye alınmamış analizler 392 anket ile gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizleri çerçevesinde, her bir ölçeğin ve ayrı ayrı her bir ifadenin Cronbach alfa (içsel tutarlılık) değerleri, ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerleri hesaplanmıştır.

3.2.1 Örgüt Kültür Ölçeği

Bu araştırmada örgüt kültürü algısını belirlemek için Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 36 madde bulunmakta olup bu maddeler *katılım*, *tutarlılık*, *uyum yeteneği* ve *vizyon* olmak üzere 4 faktörde kümelenmiştir. Yahyagil (2004) çalışmasında ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısını 0,89 olarak belirlemiştir. Ölçek faktörlerinden katılımın güvenirlik değeri 0,67, tutarlılığın 0,76, uyum yeteneğinin 0,61, vizyonun 0,82 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmada Cronbach Alfa katsayısı 0,93 bulunmuştur. Ancak soru-bütün (inter-item) korelasyonlarına bakıldığında (Tavakol ve Dennick, 2011) korelasyonların bir kısmının negatif olduğu ayrıca 0,2'den küçük olduğu görülmüştür. İncelemeler sonrasında bu soruların ters skorlu sorular olduğu ve anketi dolduranlar tarafından skorlar düzeltilse bile yanlış doldurulduğu saptanmıştır. Bu nedenle ters skorlu sorular ölçekten çıkarıldıktan sonra Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve 0,94 bulunmuştur. Soru-bütün korelasyonlarına bakıldığında korelasyonların negatif olmadığı ve 0,2'den büyük değerler içerdiği tespit edilmiştir. Güvenilirlik değerleri katılım için 0,85, tutarlılık için 0,85, uyum yeteneği için 0,81 ve vizyon için 0,83 bulunmuştur.

3.2.2 Motivasyon Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan motivasyon ölçeği Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut ve 22 sorudan oluşmaktadır. Özdaşlı ve Akman (2012) yaptıkları güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa değerlerini içsel motivasyon için 0,90 ve dışsal motivasyon için 0,87 olarak belirlemiştir. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerinin 0,95'den büyük olması ölçekteki madde sayısının çok olmasından kaynaklanabilmektedir. Literatürde, Cronbach Alfa katsayısı 0,95'in üzerinde olduğunda ölçekte gereksiz soru olabileceği, bu durumda bazı soruların çıkarılması gerektiği belirtilmektedir (Cortina,1993; Streiner,2003; Tavakol ve Dennick;2011). Literatür dikkate alınarak aralarında yüksek benzerlik olan ifadeler belirlenmiş ve 4 soru çalışmadan çıkarılmış sonrasında Cronbach Alfa değerinin düştüğü (α 0,94) görülmüştür.

3.3 Değişkenler

Araştırmanın modelleri için değişkenler oluşturulurken motivasyon (18 madde), katılım-kültürü (8 madde), tutarlılık-kültürü (7 madde), uyum-kültürü (7 madde) ve vizyon-kültürü (7 madde) ile ilgili soruların kümülatif toplamları alınarak değişkenler belirlenmiştir.

3.4 Doğrusal Model ve Hipotezler

Örgüt kültürü algısının her bir boyutu (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) araştırmanın bağımsız, motivasyon ise bağımlı değişkenidir ve araştırma kapsamında geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmektedir.

H_1: Örgütsel kültürün boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon kültürünün çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada hangi analizlerin kullanılacağına karar vermek üzere öncelikle normallik testleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Sposito vd., 1983). Tabloda değerlerin normal dağılım için tavsiye edilen aralıkta olduğu görülmektedir. Bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Katılım-kültürü	-0,57	-0,434
Tutarlılık-kültürü	-0,552	-0,162
Uyum-kültürü	-0,362	0,027
Vizyon-kültürü	-0,082	-0,143
Motivasyon	-1,445	2,276

4.1 Doğrusal Modelleme Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında doğrusal modelleme yöntemi ile çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken (motivasyon) üzerinde bağımsız değişkenlerin (örgüt kültürünün boyutları) etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmama durumu değerlendirilmiştir. (Tablo 2)'de gösterilen VIF (varyans şişirme çarpanı) değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin 0,10'dan büyük olduğu saptanmış ve doğrusal bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür (Marquardt, 1970).

Tablo 2. Doğrusal bağlantı (Collinearity) Analizi Tablosu

	Tolerance	VIF
Katılım-kültürü	0,516	1,937
Tutarlılık-kültürü	0,445	2,245
Uyum-kültürü	0,384	2,601
Vizyon-kültürü	0,469	2,134

4.1.1 Örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu ilişkisi

Yapılan analizlere göre kültürün alt boyutları (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) çalışan motivasyonunun %27'sini açıklamaktadır. Tablo 3'deki ANOVA analizi sonuçları bağımsız değişkenlerden an az birinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (p= 0,000).

Tablo 3: Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkisine yönelik sonuçlar

ANOVA	F	Sig.
Regresyon	7,858	,000[b]

a. Bağımlı değişken: Motivasyon

b. Belirleyiciler: (Sabit), Katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon kaynaklı örgüt kültürü

Tablo 4'de belirtilen katsayılar (coefficients) analizi hangi bağımsız değişkenin çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğunu anlamak için verilmiştir. Sonuçlar katılım ve vizyon kültürü boyutlarının çalışan motivasyonu üzerinde bir etkisi olduğunu doğrusal modeller yolu ile açıklamaktadır.

Tablo 4: Örgüt kültürünün çalışanların motivasyon algısına ilişkin katsayılar analizi

Coefficients	B	T test	Sig
Sabit	54,24	15,997	0,00
Katılım-kültürü	0,31	1,989	0,047
Tutarlılık-kültürü	0,197	-1,033	0,302
Uyum-kültürü	0,018	0,087	0,931
Vizyon-kültürü	0,576	3,175	0,002

a. Bağımlı değişken: Motivasyon

4.2 Bulanık-Set Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz

Bu bölümde doğrusal modeller ile yapılan analizlere alternatif olarak bulanık mantık metodunu kullanmıştır. Bulanık küme (fuzzy-set) ve bulanık mantık (fuzzy-logic) klasik ikili mantık teorisinin dışında kalan fikirleri, bilgileri işleme yeteneğine sahip olan bir yaklaşımdır. İstatiksel belirsizliklere mantıksal çözümlemelerle matematiksel cevaplar verir. Birden çok çelişkili hedefin bulunduğu, alternatiflerin karmaşık, ölçütlerin belirsiz olduğu ortamda karar mekanizmalarında oluşan muğlak durumla başa çıkabilmek için çok kriterli karar verme araçları kullanılır (Samaddar,

Nargundkar, Daley, 2006). Gerek çalışan motivasyonu gerekse örgüt kültürü algısı net bir şekilde ölçümlenemediğinden günlük hayatta karşılık buldukları ifadelerin ayrıntılarına odaklanılarak oluşturulan bulanık küme teorisi alternatif analiz olarak değerlendirilmiştir. Zor ve karmaşık soruların çözümünde mantıksal olasılıklar bütününden yararlanan bu metot, doğruya en yakını seçme konusunda etkili bir yöntem olarak değerlendirilir (Ragin, 2008 ve 2010; Fiss, 2007).

fsQCA, etkileşimleri sebep/koşullar (conditions) ve sonuç (outcomes) olarak ilişkilendirir ve örgütsel konfigürasyonları karşılaştırmak için bir çerçeve sunar (Fiss, 2007). Çalışmanın bu kısmında, karmaşık nedensellik ve doğrusal olmayan ilişkiler değerlendirilirken fsQCA metodunun varsayımları izlenmiş (Ragin, 2008), çalışanların motivasyonu ile örgüt kültürünün birbirleriyle-ilişkili (interrelatedness) etkileşimi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili konfigürasyonların onların motivasyonları üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür.

4.2.1 Konfigurasyonlar (koşul değişkenleri), sonuç değişkeni ve kalibrasyon

fsQCA tekniği kullanılırken örgüt kültürü algısı konfigürasyonları (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) sebep/koşul olarak belirlenmiştir. Motivasyon sonuç değişkeni olarak tanımlanmıştır. Koşullar ve sonuç için değişkenler (soruların kümülatif değerleri alınarak) elde edildikten sonra, değişkenler kalibre edilmiştir. Kalibrasyon fsQCA'in nitel metot kısmıdır. Bu bölümde araştırmacılar, koşullar ve sonuç için çapraz eşik değeri (cross-over threshold value), minimum ve maksimum değerler belirler. Araştırmanın teorik altyapısı ve örneklem göz önünde bulundurularak bu değerler tamamen araştırmacıların inisiyatifine ve önceliklerine bırakılmaktadır (Fiss, 2007; Ragin, 2006; Schneider ve Wagemann, 2010; 2012).

Hem sebep/koşul değişkenleri hem de sonuç değişkeni kalibre edilirken tüm veriler içindeki minimum değerin en küçük değer (hedef kümede üye olmayanların eşiğine karşılık gelir) maksimum değerin ise en büyük değer (hedef kümede tam üyelik eşiğine karşılık gelir) olmasına karar verilmiştir. Çapraz eşik değeri (cross-over point) ise medyan değeri olarak kabul edilmiştir. Bu değerler Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgüt kültürü alt boyutları ve motivasyon verilerinin kalibrasyon değerleri.

Koşul/sebep değişkenleri	**En büyük değer (tam üyelik: 0,95)**	**Çapraz eşik değeri: (0,5)**	**En küçük değer (üye olmama: 0,05)**
Katılım-kültürü	36	28	8
Tutarlılık-kültürü	31	23	7
Uyum-kültürü	32	22	7
Vizyon-kültürü	35	22	7
Sonuç değişkeni			
Motivasyon	90	72	18

4.2.2. Doğruluk tablosu analizi

fsQCA'nın temelinde Doğruluk Tablosu Analizi (Truth Table Analysis) bulunmaktadır ve bu analiz sonuç için yeterli (sufficient) nedensel kombinasyonları belirler. Doğruluk tablosu analizi tüm olası koşulların kombinasyonlarını listeler (Schneider ve Wagemann, 2010). Bu vakada 4 konfigürasyon olduğu için tüm olası kombinasyon sayısı 2^4, 16'dır. Araştırmacılar, tutarlılık eşiğini (consistency threshold) sağlam sonuçlar oluşturması beklenen bir değer olarak ifade edilen 0,8 olarak belirlemiş ve güçlü üyeliğe sahip en az 1 durum içermesine (Fiss, 2011; Rihoux ve Ragin, 2009; Schneider ve Wagemann, 2012) dikkat etmiştir. Analiz yalnızca sıfırın üzerinde vakaya ait çözümleri rapor etmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Çalışanlarda örgüt kültürü ve motivasyon algısı etkileşimi doğruluk tablosu analizi

Katılım kültürü	Tutarlılık kültürü	Uyum kültürü	Vizyon kültürü	Motivasyon	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
1	0	0	1	1	0,959	0,836	0,836
1	0	1	0	1	0,941	0,769	0,769
1	0	1	1	1	0,938	0,746	0,758
1	1	0	0	1	0,928	0,729	0,729

1	1	1	0	1	0,923	0,729	0,79
0	0	1	1	1	0,913	0,69	0,697
0	1	1	1	1	0,908	0,702	0,738
1	1	1	1	1	0,896	0,723	0,814
0	1	0	0	1	0,875	0,586	0,586
0	0	0	0	0	0,799	0,574	0,605

4.3. Çalışan motivasyonu için çözüm terimi önerileri

fsQCA uygulaması, varsayımların basitleştirilmesine bakılmaksızın karmaşık (complex solution) ve cimri/hassas çözümleri (parsimonious solution) hesaplarken, orta yollu çözüm (intermediate solution) varsayımların basitleştirilmesi özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle, orta yollu çözümün uygulanabilirliği, en aza indirme işleminde kullanılan karşı-olgusal maddelerin kalitesine bağlıdır. Varsayımları basitleştirme/sadeleştirme göz önünde bulundurulduğunda, orta yollu çözüm fsQCA sonuçlarını yorumlamak için ana referans noktası olarak önerilir (Ragin, 2008, s.160-175). Bu çalışmada orta yollu çözüm önerileri yer almaktadır.

Çalışmada Ragin (2006) tarafından önerilen ampirik önemi değerlendirmek için ham/hasas kapsam (raw coverage) ve benzersiz kapsam (unique coverage) değerleri ile tüm çözüm yolları için çözüm kapsamı/toplam kapsam (solution coverage/total coverage) ve çözüm tutarlılık/toplam tutarlılık (solution consistency/total consistency) değerleri bulunmuştur. Tablo7 4 çözüm önerisinde bulunmuştur. Bu çözüm önerileri için çözüm tutarlılık değeri 0,785'dir. Bu değer koşul/lar ve sonuç tarafından sergilenebilen durum sayısını belirtir ve 0,75'den büyük olması beklenir (Ragin,2000). Bu bağlamda model tutarlılık sınırını aşmıştır. Ragin (2000) ve Fiss (2011), tutarlılık değerinin matematiksel değil kavramsal olarak algılanması gerektiğini ve araştırmacıların düşük tutarlılık değerlerine odaklanmamaları gerektiğinden bahsederler. Sonuç değişkeninin, durumların (cases) ne kadarlık kısmını açıkladığını ifade eden çözüm/toplam kapsam değeri (solution/total coverage) bu araştırmada 0.71 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, nedensel yolun sonucun çoğunu kapsadığını açıklar.

Tablo 7: Motivasyon sonuç değişkeni için çözüm terimi

Çözüm Terimi	**Kapsam (ham)**	**Kapsam (benzersiz)**	**Tutarlılık**
Katılım-kültürü*uyum-kültürü	*0,576*	*0,036*	*0,851*
Uyum-kültürü*vizyon kültürü	*0,598*	*0,049*	*0,816*
Tutarlılık-kültürü*~uyum-kültürü*~vizyon-kültürü	*0,386*	*0,032*	*0,871*
Katılım-kültürü*~tutarlılık-kültürü*vizyon-kültürü	*0,391*	*0,022*	*0,936*
Tüm Çözüm	*0,71*		*0,785*

Schneider ve Wagemann (2010) ham/hassas kapsamın nedensel/koşulsal durum setleri ile sonuç setleri arasındaki çakışmaların boyutunu belirlediğini ifade eder. Benzersiz kapsam ise, ham/hassas kapsamı bölümlere ayırarak örtüşen açıklamaları kontrol etmeyi gösterir. Fiss Bulanık Mantık karşılaştırmalı nitel analizi (fsQCA) ile motivasyon algısı için belirlediği 4 çözüm yolundan **katılım-kültürü*uyum-kültürü** yolunun ham kapsam değeri 0,576 benzersiz kapsam değeri ise 0,036 bulunmuştur. Bu bağlamda katılım ve uyum kültürünün beraber algılandığı durumlarda motivasyon algısının yaklaşık %57'si açıklanabilmektedir. Ancak sonucun %4'lük payının sadece belirli bir alternatif yolla; **katılım-kültürü*uyum-kültürü yolu ile;** açıklandığı bulunmuştur. Düşük benzersiz kapsam değerleri (0'a yaklaşması genellikle < 0,02) kabul edilmezken (Ragin, 2006; Schneider ve Wagemann, 2010) diğer çözüm yollarına ait değerler Tablo7'de verilmiştir.

Tablo7'de **uyum-kültürü*vizyon-kültürü**, **tutarlılık-kültürü*~uyum-kültürü*~vizyon-kültürü** ve **katılım-kültürü*~tutarlılık-kültürü*vizyon-kültürü** çözüm yollarının örgüt kültürü ile motivasyon etkileşimini bulanık mantık metodu ile açıklanmıştır.

4.3.1 Motivasyonun *olmadığı durumlar* (negation/~) için çözüm önerisi

Bu kısımda örgüt kültürü boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisinin *olmadığı* (negation) durumlardaki etkileşim incelenmiştir Ragin'e göre (2006), sonucun eksikliği ya da olmadığı (negation) durumlardaki etkileşim genellikle belirlenecek varsayımların bir parçası değilse de bu analizler önerilmektedir. Böylece sonuç değişkeni ile koşul/sebepler arasındaki etkileşim için önerilen çözüm yolları kontrol edilmiş olur. Bu bölümde, örgüt kültürü boyutlarının iş görenler arasında motivasyon algılanmadığı durumlardaki etkileşim incelenmiştir. Olumsuzluk vakalarının analizi, olumlu davaları yönlendiren nedensel mantığın anlaşılmasına yardımcı olabilir ve /veya kendi başına önemli derecede ilginç bilgiler üretebilir (Ragin, 2000; 2008).

Tablo 8: Çalışanlarda örgüt kültürü ve motivasyonun algılanmadığı durumlardaki etkileşim doğruluk tablosu analizi.

Katılım kültürü	Tutarlılık kültürü	Uyum kültürü	Vizyon kültürü	~Motivasyon	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
0	1	0	0	1	0,823	0,414	0,414
1	0	1	1	1	0,813	0,239	0,242
1	1	0	0	1	0,807	0,271	0,71
0	0	1	1	1	0,803	0,3	0,303
1	0	1	0	1	0,803	0,231	0,231
1	0	0	1	0	0,79	0,164	0,164
1	1	1	0	0	0,77	0,194	0,21
0	1	1	1	0	0,77	0,249	0,262
0	0	0	0	0	0,706	0,374	0,395
1	1	1	0	0	0,687	0,166	0,186

Tablo8 örgüt kültürü boyutlarının çalışanlar arasında motivasyon algılanmadığı durumlardaki etkileşim doğruluk tablosu analizini (Schneider ve Wagemann, 2010) göstermektedir Doğruluk tablosu analizinde tüm olası koşulların kombinasyonları listelenmiştir (tutarlılık eşiği; 0,8 olarak belirlemiş en az 1 güçlü üyeliğe sahip durum analizde yer almıştır. Analiz yalnızca 0'ın üzerinde vakaya ait çözümleri rapor etmiştir (Fiss, 2011; Rihoux ve Ragin, 2009; Schneider ve Wagemann, 2012).

Tablo 9: Motivasyonun algılanmadığı (negation) durumlar için çözüm terimi

Çözüm Terimi	**Kapsam (ham)**	**Kapsam (benzersiz)**	**Tutarlılık**
Tutarlılık-kültürü*~vizyon-kültürü*~uyum-kültürü	*0,498*	*0,115*	*0,798*
Katılım-kültürü*~tutarlılık-kültürü*uyum-kültürü	*0,455*	*0,019*	*0,793*
~tutarlılık-kültürü*vizyon-kültürü*uyum-kültürü	*0,476*	*0,022*	*0,774*
Tüm Çözüm	*0,616*		*0,75*

Çalışanlar tarafından motivasyonun *algılanmadığı* durumların örgüt kültürü algısı konfigürasyonlarıyla etkileşimine bakılarak motivasyon algılandığı zaman önerilen çözüm yollarının güvenilirliği kontrol edilir ve "kontrol değişkeni" oluşturulur. Yapılan analizlerde motivasyonun *algılanmadığı* durum için çözüm tutarlığı 0,75 ve çözüm kapsamı 0,616 olmak üzere üç çözüm önerisi bulunmuştur (Tablo 9). Çözüm tutarlılık değerinin 0,75 ve daha büyük değer alması beklenir (Ragin, 2000). Yapılan analizler sonucunda bu değerin sınırda tutturulduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilk çözüm yolu **tutarlılık-kültürü*~vizyon-kültürü*~uyum-kültürü** çalışanların motivasyon algıladıkları zaman da önerilen bir yol olduğu için (Tablo 6) çözüm yollarından çıkarılmıştır. Düşük benzersiz kapsam değerleri (0'a yaklaşması genellikle < 0,02) kabul edilmez (Ragin,2006; Schneider ve Wagemann, 2010). Bu analiz için diğer iki çözüm yolunun benzersiz kapsam değerleri 0,019 ve 0,022 olduğu için sınırda değerlerdir. Zaten bu iki çözüm yolu Tablo 6'daki çözüm yolları ile aynı olmadığından çalışanların motivasyonunun ve

örgüt kültürünün konfigürasyonları etkileşiminde Tablo 8'deki çözüm yolunun kontrolü sağlanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada doğrusal modelleme yolu ile yapılan çoklu regresyon metodu örgüt kültürü boyutlarından katılım ve vizyon kültürü algısının motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu boyutlardan uyum kültürü ve tutarlılık kültürü boyutlarının belirgin bir etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda doğrusal model için önerilen hipotez tamamen doğrulanamamıştır.

Bulanık mantık ile yapılan analizler sonucunda ise katılım ve uyum kültürünün beraber oluştuğu durumlarda motivasyon algısının da oluştuğu bulunmuştur. Yine bu analizler motivasyonun artması için diğer bir öneri olarak uyum ve vizyon kültürünün beraber oluşturulması gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Bulanık mantık metodu araştırmacılara çalışanların motive olması açısından üçüncü yol olarak katılım ve vizyon kültürünün oluşturulmasını bunlarla beraber tutarlılık kültürünün oluşturulmamasını önermektedir.

fsQCA doğrusal modellerden farklı olarak sebep/koşulların olmadığı (negation) durumları da incelemektedir. Bu çalışmada yapılan analizde de önerilen üçüncü çözüm yolu çalışanlarda katılım ve vizyon kültürü algısının bulunduğu durumlarda motivasyonun artması için tutarlılık kültürü algısının oluşmaması gerektiğini belirtmektedir.

Lee, Raschke ve Louise (2016) örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişkiyi Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz (QCA) tekniğiyle inceledikleri çalışmalarında, ele aldıkları kültür boyutlarında (takım-kültürü, inovasyon-kültürü, bürokrasi-kültürü ve rekabet-kültürü) yapılacak uygun konfigürasyonların farklı motivasyon kaldıraçlarını etkinleştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde kültür ve motivasyonu fsQCA yöntemiyle analiz eden fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda alanın karşılaştırmalı niteliksel analiz tekniğiyle yapılacak çalışmaların katkısına açık olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgular bağlamında yöneticilerin örgüt kültürünün gücünün farkında olması önemli görünmektedir. Çünkü çalışanların davranışlarına yön verebilmektedir. Örgüt kültürünün

motivasyon üzerindeki etkisi yöneticilerin çalışanları beklentileri yönünde ödüllendirerek motivasyonu teşvik edebileceğini göstermektedir.

Analizler sonucunda doğrusal modelleme ve bulanık mantık metotlarının farklı sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Araştırmacılar iki farklı metodu karşılaştırarak doğrusal modelleme mantığına alternatif bir metot göstermişlerdir. Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz (QCA), teorik ve metodolojik bir yenilik olarak, örgüt çalışmalarındaki konfigürasyon teorisini ve araştırmasını canlandırmıştır. Bir dizi örgütsel fenomeni incelemek için geleneksel nicel ve nitel yaklaşımlara uygun bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Karşılaştırmalı Niteliksel Analizin araştırmacılar için tercih edilen özellikleri arasında, sınırlılıklarının olmaması, konfigürasyon teorisi oluşturma ve detaylandırmanın yanı sıra teori testini mümkün kılan çok yönlülüğü ve nedensel karmaşıklık görüşüdür. Bu özellikler, birçok örgütsel fenomenin karmaşıklığının anlaşılmasına yardımcı olabilir. Büyük ve küçük sayıda örneklemler için geçerli olması, aynı zamanda mikro ve makro alanlar arasında köprüler oluşturma potansiyeli de tercih edilme sebeplerindendir (Greckhamer, 2019)

KAYNAKÇA

Bewley, T. 1999. Work motivation. **Federal Reserve Bank of St. Louis Review,** 81: 35-49.

Brooks, I. 2006. **Organizational Behavior.** Londra: Pearson Education.

Brown, A. 1998. **Organizational Culture.** 2. Baskı İngiltere: Pearson Yayınları.

Can, H., Azizoğlu Aşan, Ö., Aydın, Miski E. 2011. Organizasyon ve yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cortina J. M. 1993. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology,** 78(1): 98-104.

Çetin, F. 2011. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE (Yayınlanmış Doktora Tezi).

Denison, D. R. ve Mishra, A.K. 1995. Towards a theory of organizational culture and effectiveness, Organization Science, 6(2): 204-223.

Eren, E. 2008. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Erkmen, T. 2010. **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Fiss, P. C. 2007. A set-theoretic approach to organizational configurations. **The Academy of Management Review,** 32 (4): 1180-1198.

Fiss, P. C. 2011. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. **Academy of Management Journal,** 54(2): 393-420.

Greckhamer, T. 2019. Qualitative Comparative Analysis in Organizational Research.

Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. 2016. Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. **Journal of Business Research**, 69(11): 5442-5447.

Marquardt, D.W. 1970. Generalized inverses, ridge regression, biased linear estimation, and nonlinear estimation. **Technometrics,** 12: 591-612.

Mitchell, T. R. 1982. Motivation: New directions for theory, research and practice. **The Academy of Management Review,** 7(1), 80-88.

Noordhoon, R. 2010. Organizational culture and work motivation, **Bachelor Thesis Organization and Strategy,** University of Tilburg.

Özdaşlı, K. ve Akman, H. 2012. İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş. çalışanları üzerinde bir araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,** 4(7): 73-81.

Peters, T.J. ve Waterman,R.H. 1982. **In search of excellence.** New York: Warner Books.

Pinder, C. C. 1984. **Work Motivation.** ABD: Harper Collins.

Ragin, C. C. 2000. **Fuzzy-Set Social Science**. Chicago, IL: Chicago University Press.

Ragin, C. C. 2006. Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. **Political Analysis**, 14(3): 291-310.

Ragin, C. C. 2008. **Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond**. Chicago: University of Chicago Press.

Rihoux, B., ve Ragin, C.C. 2009. **Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques.** London: Sage Publications.

Roos, W., Eeden, R.V. 2008. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. **Journal of Industrial Psychology,** 34(1): 54-63.

Samaddar, S., Nargundkar, S., ve Daley, M. 2006. Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence. **European Journal of Operational Research.** 174(2): 744-765.

Sansone, C., Harackiewicz, J.M. 2000. **Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance.** San Diego: Academic Press.

Schein, E.H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review,** 25(2): 3-15.

Schneider, C.Q., ve Wagemann, C. 2010. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. **Comparative Sociology,** 9(3): 397-418.

Schneider, C.Q., ve Wagemann, C. 2012. **Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis**. Cambridge University Press.

Sokro, E. 2012. Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance, **Problems of Management in the 21. Century,**3, 106-119.

Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. 1983. On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. **Communications in Statistics-simulation and Computation**, 12(3): 265-272.

Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. 2004. The future of work motivation theory. **Academy of Management Review,** 29(3): 379-387.

Streiner D. 2003. Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. **Journal of Personality Assessment.** 80(1): 99-103.

Schein, E. H. 1990. Organizational Culture. American Psychologist, 45(2), February.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. 2008. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tavakol M., Dennick R. 2011. Making sense of cronbach's alpha. **International Journal of Medical Education,** 2: 53-55.

Towers, D. 2006. An investigation into whether organisational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google Inc., **The University of Birmingham**: The Birmingham Business School.

Yahyagil, M. Y. 2004. Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,** 47: 53-76.

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE İŞ STRESİN ARACI ETKİSİ VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN DURUMSAL ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİRARAŞTIRMA

Fatma YILMAZ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

ffatmaayilmaz@gmail.com

Muhammed Sabri ŞİRİN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

sabri.sirin@erzincan.edu.tr

ÖZET

İş yaşamında çalışanlar arasında görülen nezaketten uzak davranışlar zamanla diğer bireylere de yansımakta ve bu durum iş stresine, yaşanan stres durumu da işe yabacılaşmaya sebep olabilmektedir. Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisi ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma kapsamında bir çağrı merkezinde çalışan 187 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına gore; işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma ve stres arasında ve bunun yanında stres ile işe yabancılaşma arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Stres, işyeri nezaketsizliği ve işe yabancılaşma arasında kısmi aracı rol oynarken; rol belirsizliği ise durumsal aracı durumundadır.

Anahtar kelimeler; İşyeri Nezaketsizliği, İşe Yabancılaşma, İş Stresi, Rol Belirsizliği

Abstract

The attitude that is far from the kindness among the employees in the business life is reflected to other individuals over time and this situation may cause job stress and the job stress situation experienced may cause strangeness. In this study, the mediating role of job stress and the moderator effect of role ambiguity in the relationship between workplace incivility and job alienation were investigated. Within the scope of the research, questionnaires were applied to 187 people working in a call center. According to the research results; a significant and positive correlation was found between workplace courtesy and alienation and stress at work, as well as between stress and alienation to work. While playing a partial intermediary role between stress, workplace disobedience and alienation to work; role ambiguity is the situational tool.

Keywords: Workplace Incivility, Work Alienation, Job Stress, Role Ambiguity, Moderated-Mediation

GİRİŞ

İşyeri nezaketsizliği, iş hayatındaki belirsizlik durumu, hızlı değişimler, küreselleşme olgusu ve gün geçtikçe artan rekabet nedeniyle daha sık yaşanmakta olan ve olağan karşılanan bir problem

halini almıştır (Polatçı ve Özçalık, 2013). Günümüzde değişen ve gelişen toplumsal yapılarda olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkan bir dğer kavram strestir. İş hayatında çalışanlar üzerindeki baskının artması, çalışanların işten soğuması, iş tatminsizliği yaşamaları ve performans kaybı yaşamasına neden olan stres işletmeler tarafından iyi yönetilmeli ve stresin diğer olumsuz durumlara sebep olmasının önüne geçilmelidir. Işletmelerde yaşanan gelişmeler ve yapıların değişmesi ile iş tanımları oldukça esnek hale gelmiş olup kişilerden çeşitli bir takım rolleri ifa etmeleri beklenmeye başlamıştır. Farklı birçok rolün bireylere yüklenmesi, algılanan rol belirsizliğini beraberinde getirmektedir. Rol belirsizliğinin sonucu olarak çalışanlar için iş anlamsızlaşmakta, birey işten ve örgütten uzaklaşmakta ve bunun sonucu olarak da işe yabancılaşma söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmada işletmelerde işe yabancılaşmaya sebep olabileceği düşünülen işyeri nezaketsizliği, iş stresi ve rol belirsizliği kavramları üzerinde durulacak olup bu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü tespit edilmek istenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşyeri Nezaketsizliği

Genel olarak nezaketsizlik; terbiyesiz, görgüsüz, kaba, saygısız davranışları kapsamaktadır. Bir başka deyişle nezaketsizlik, diğerlerine karşı umursamaz, kaba, saygısız ve sosyal ilişkilerde saygı kurallarını ihlal ederek davranmayı kapsamaktadır (Andersson ve Pearson, 1999). İşyeri nezaketsizliği ise çalışanların karşılıklı saygı kurallarına ve işyeri kurallarına aykırı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallar, toplumsal kurallar olup, bir kısmı temel ahlaki davranış standartlarından, bir kısmı da kurumun geliştirdiği gelenek ve kültürden oluşmaktadır (Güngör, 2010: 45).

İş Stresi

Örgütsel stres, bireyin farklılıklar ve psikolojik süreçlerden etkilenen, bireye aşırı psikolojik ya da fiziksel talepler yükleyen durum ya da olayların sonucu olarak çevreye karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır. Bu kişisel ve iş ilişkilerinden kaynaklanan ve insanların normal işlevlerini yerine getirmesini engelleyen değişiklikler getiren bir durumdur (Erdoğan, 1996: 270-278). İş stresi ise, iş ve örgütsel taleplere, sınırlılıklar ve fırsatlara kişisel özelliklerin aracılık ettiği durumdur (Draper, 2004: 219). İş stresi, çalışanların çalışma ortamında sık sık karşılaştıkları tehditlere tepki olarak tanımlanmaktadır (Chuang ve Lei, 2011: 551).

İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma bireyin çalışma ve mesleki görevine karşı ilgi duymaması olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile işe yabancılaşma çalışanın kariyer odaklı hedeflerinden uzaklaşması, örgütsel kural ve standartlara uyum sağlayamaması neticesinde oluşan negatif hislerdir (Kanten ve Ülker, 2014, 21). Kobasa ve diğerleri (1982) ise, çalışanın işine karşı coşkusunu ve bağlılığını yitirdiğine dair bir tutum sergilemesi olarak işe yabancılaşmayı açıklamaktadırlar (Çivilidağ, 2015: 269).

Rol Belirsizliği

Bireylerin iş yaşamı içinde ve özel hayatlarında birbirinden farklı rolleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Sakires ve diğerleri 2009: 616). Kahn ve diğerleri rol belirsizliğini "kişinin rolüyle ilgili sahip olduğu bilgi ile rolünün gereklerini yapabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi arasında tutarsızlığın bir fonksiyonu" şeklinde tanımlamaktadırlar (Ambrose ve diğerleri 2014: 1071). Rol belirsizliği, çalışanın bilgi eksikliği nedeniyle hedef ve beklentilerle ilgili çeşitli davranışları gerektiği gibi değerlendirmede başarısız olmasıdır (Campbell, 2016: 660).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Mevcut araştırmanın amacını işyeri nezaketsizliği ve işe yabancılaşma davranışları arasındaki ilişkide stresin aracılık etkisi ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolünün belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bir çağrı merkezindeki 187 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılacak veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Veri elde etmede kullanılan anket; işyeri nezaketsizliği, işe yabancılaşma, iş stresi ve rol belirsizliği olmak üzere 5'li Likert yapısındaki 4 ölçekten oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

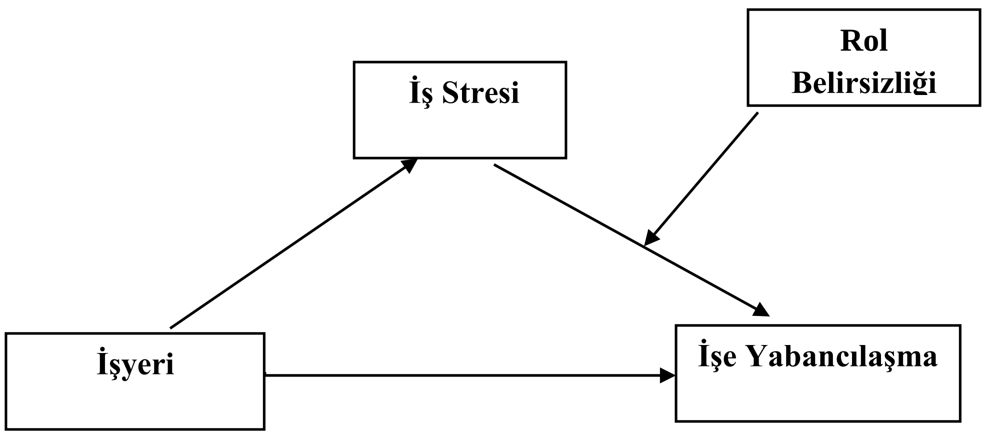
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği: Cortina ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilmiş olan, 7 maddeden oluşan tek boyutlu "İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (Workplace Incivility Scale–WIS)" kullanılmıştır.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Kaya ve Serçeoğlu (2013) tarafından Marx'ın (2010) "Yabancılaşma" adlı eserinden yararlanılarak geliştirilen işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olarak geliştirilmiş olup, toplam 6 ifadeden oluşmaktadır.

İş Stres Ölçeği: İş stresi ölçeği Cohen ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen ve 4 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Rol Belirsizliği Ölçeği: Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilen 6 ifadeden oluşan "Rol Belirsizliği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Doğan ve diğerleri (2016) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Araştırmanın Modeli



Şekil 1. AraştırmaModeli

Araştırmanın Hipotezleri

Şekil 1 dikkate alınarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_1: İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_2: İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_3: İş stresi ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_4: İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında iş stresinin aracılık etkisi vardır.

H_5: İş stresi ile işe yabancılaşma arasında rol belirsizliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_6: Rol belirsizliği, işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında iş stresinin dolaylı etkisi ile aktarılan ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

BULGULAR

Tablo 1. Değişkenler İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

İşyeri Nezaketsizliği	**α**	**Faktör**	**Ort.**	**Standart S.**
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri beni aşağıladı veya küçümsedi	0.90	0.745	2,32	1,26
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri benim söylediklerimi az önemsedi ya da fikirlerime az ilgi gösterdi		0.814		
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri hakkımda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptı		0.824		
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri yalnızken ya da başkalarının yanında profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti		0.846		
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri işyerindeki ilişkilerde beni yok saydı ya da dışladı		0.875		
Geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri benim sorumluluk alanıma giren bir konuda yaptığım bir değerlendirmeyi şüphe ile karşıladı		0.724		
Bu kurumda geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri beni İstemediğim halde kişisel konularda bir tartışmaya sürükledi		0.712		
KMO= 0,818				
Barlett değeri= 1421,124				
İşe Yabancılaşma				
Yaptığım iş kendimden çok başkalarının amaçlarına hizmet etmektedir	0.92	0.742	3,47	1,08
İşteyken benliğimden uzaklaşmış gibi hissediyorum.		0.847		
Yaptığım işte kendime dair bir şey bulmakta zorlanmaktayım.		0.765		
Kendimi sadece iş yaşamı dışında kendim olarak görmekteyim		0.785		
Ne kadar çok çalışsam da hedeflerime ulaşamayacağımı düşünüyorum		0.812		
Çalışmama imkânım olsa çalışmam		0.721		
KMO= 0,745				
Barlett değeri= 754,186				
İş Stresi				
Son aylarda şahsi problemlerimi çözemediğimi hissediyorum	0.84	0.714	2,92	1,17
Son aylarda karşılaştığım zorluklar baş edemeyeceğim hale geldi		0.742		
Son aylarda işlerimin yolunda gitmediğini hissediyorum		0.694		
Son aylarda hayatımdaki olayları kontrol edemediğimi hissediyorum		0.721		
KMO= 0,814				
Barlett değeri= 1143,426				
Rol Belirsizliği				
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum	0.87	0.728	3,78	0,92
İşimde açık, planlanmış amaçlar ve hedefler bulunmaktadır		0.842		
Zamanımı uygun bir şekilde planladığımı düşünüyorum		0.871		
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum		0.862		
Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum		0.710		
Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğini ilişkin açıklamalar nettir.		0.735		
KMO= 0,907				
Barlett değeri= 1436,478				

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını ölçek amacıyla güvenilirlik analizi ve yapı geçerliliğini ölçmek içinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucuna göre 4 ölçeğinde ortalamalarının kabul edilebilir seviyenin üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi öncesinde ölçeklere KMO ve Barlett testi uygulanarak faktör analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerin faktör analize uygunluğu anlaşılmış ve faktör yükleri Tablo 1'de sunulmuştur. *İşyeri nezaketsizliği* ölçeğinin maddeleri tek bir faktör altında toplanarak toplam varyansın %74.245'ini açıklamıştır. *İşe yabancılaşma*, İş *Stresi, Rol belirsizliği* ölçekleride tek faktör altında toplanarak sırasıyla toplam varyansın %71.432, %64.867, %73.393'ünü açıklamıştır.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4
1.İN	-			
2.İY	0.363**	-		
3.İS	0.580**	0.376*	-	
4.RB	-0.277**	-0.145**	0.253**	-

** = p<0,01 *= p<0,05

İN: İşyeri nezaketsizliği, İY: İşe yabancılaşma, İS: İş Stresi, RB: Rol belirsizliği

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini test etmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla verileri normal dağılımı incelenmiştir. Çarpıklık- basıklık testi sonucunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmıştır ve korelasyon testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 2'de sunulmuştur. (İN) ile (İY) arasında anlamlı ve pozitif yönlü (p=0,00); (İN) ile (S) arasındaanlamlı ve pozitif yönlü (p=0,00); (İN) ile (RB) arasında anlamlı ve negatif yönlü (p=0,00); (İY) ile (İS) arasında anlamlı ve pozitif yönlü (p=0,00); (İY) ile (RB) arasında anlamlı ve negatif yönlü (p=0,00); (İS) ile (RB) arasında anlamlı ve pozitif yönlü (p=0,00) bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızdaki ortak yöntem sapmasının etkisini azaltmak için, daha önceden kullanılan ölçekler tercih edilmiş, katılımcılara çalışmanın prosedürleri anlatılarak verilerin anonimliği garanti edilmiştir. İstatistiksel yöntemlerle ortak yöntem sapmasını tespit etmek ve kontrol etmek için veri seti üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Modelin verilerimize nasıl uyduğunu belirlemek için altı uyum indeksi kullanılmıştır (Hair ve diğerleri 2005). Ki-kare/serbestlik derecesi (X^2/df) 5'in altında kabul edilebilir, 3'ün altında ise iyi uyumu

göstermektedir (Arbuckle 2006). Tucker–Lewis Index (TLI), Incremental Fit Index (IFI) ve Comparative Fit Index (CFI) indeksleri için kabul edilen seviye 0.9 ve üzeri değerlerdir. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ve Standardised Root Mean Square Residual (SRMR) indeksleri içinde 0.08 ve altındaki değerler modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1998). Bu bilgiler ışığında modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de verilmiştir. Yukarıdaki bahsedilen bütün değişkenlerin istenilen aralıklarda olduğu ve modelin uyum iyiliği değerlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ2/df	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	NFI	TLI
İN	1.754	0.067	0.071	0.941	0.917	0.927	0.930
İY	1.356	0.051	0.061	0.910	0.952	0.942	0.947
İS	3.458	0.078	0.045	0.934	0.941	0.980	0.965
RB	2.245	0.080	0.077	0.922	0.962	0.972	0.985

İN: İşyeri nezaketsizliği, İY: İşe yabancılaşma, İS: İş Stresi, RB: Rol belirsizliği

Hipotez Testi

Aracılık etkisi

İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında iş stresi faktörünün aracı değişken olarak kullanıldığı modeli incelemek üzere Hayes'in (2013) SPSS Macro uzantısından faydalanılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Basit Aracılık Modeli için Regresyon Katsayıları

İş Stresi					
Yordayıcı	***B***	***SH***	***t***	***p***	**% 95 Güven Aralığı**
Sabit	1.679	.1463	11.478	.000	1.391 1.968
İşyeri Nezaketsizliği	.534	.0552	9.681	.000	.425.643
İşe Yabancılaşma					
Yordayıcı	***B***	***SH***	***t***	***p***	**% 95 Güven Aralığı**
Sabit	2.360	.198	11.903	.000	1.9712.754
İş Stresi	.231	.076	3.025	.002	.081 .381
İşyeri Nezaketsizliği (Doğrudan etki)	.187	.071	2.664	.000	.0486 .3260
İşyeri Nezaketsizliği (Toplam etki)	.311	.058	5.309	.000	.195 .426
			Etki	***SH***	**% 95 Güven Aralığı**
Dolaylı etki için Bootstrap			.123	.052	.0292 .2357

Not 1. N = 187

Not 2. Standardize regresyon katsayıları belirtilmiştir.

Not 3. Bootstrap örneklem sayısı:5,000.

Tablo 4'deki veriler ışığında, işyeri nezaketsizliği ile stres arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (B = .53, p < .01,%95 GA [.42, .64]). İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki (B = .31, p < .01,%95 GA [.19, .42]); Stres ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki (B = .23, p < .01,%95 GA [.08, .38]) olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar H_1, H_2, H_3 hipotezlerini desteklemektedir. Bağımsız değişken (İN) ile bağımlı değişken (İY) arasındaki modele aracı değişkenin (S) ilave edilmesi ile bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerindeki anlamlılığını korumuş fakat etkisi azalmıştır (B = .18, p < .01, %95 GA [.04, .32]). Bu bağlamda stresin işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmı aracı etkisi olduğu söylenerek H_4 hipotezi desteklemiştir.

Durumsal aracılık

Tablo 5. Durumsal Aracılık Modeli için Regresyon Katsayıları

İşe Yabancılaşma				
Yordayıcı	***B***	***SH***	***t***	***P***
Sabit	2.94	.07	41,07	.000
İş Stresi (İS)	.28	.06	8.88	.000
Rol Belirsizliği (RB)	-.06	.08	-1.77	.077
S X RB	.24	.05	4.07	.002
Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Etkisi Bootstrap	***Etki***	***SH***	***p***	***% 95 GüvenAralığı***
-1 SS (-.97)	.009	.05	*.86*	.115 - .177
+1 S (+.97)	-.14	*.05*	*.01*	.022 - .068
		İşe Yabancılaşma		
Yordayıcı	***B***	***SH***	***t***	***p***
Sabit	2.71	.23	11.54	.000
İşyeri Nezaketsizliği (İN)	.17	.07	2.51	.012
İş Stresi (İS)	.24	.08	3.22	.001
Rol Belirsizliği (RB)	.01	.08	.161	.872
S x RB	-.15	.05	-2.77	.006
Rol Belirsizliği Doğrudan Etki	***Etki***	***SH***	***t***	***p***
-1 SS (-.92)	.31	.08	3.71	.000
+1 SS (+.92)	.03	.08	0.43	.661
Rol Belirsizliği Dolaylı Etki Bootstrap	***Etki***	***SH***	***% 95 Güven Aralığı***	
-1 SS (-.92)	.11	.04	.029 - .217	

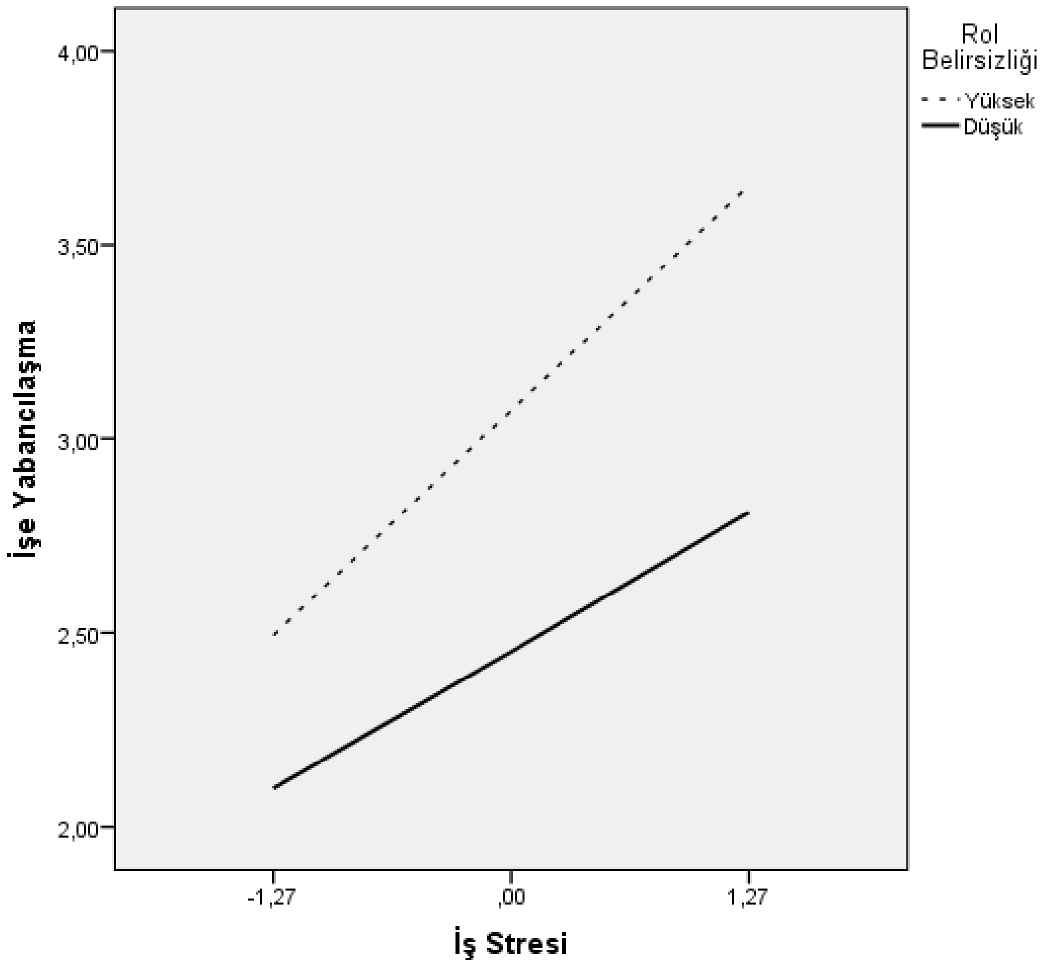
+1 S (+.92)	.16	.06	.039 - .282
	Durumsal aracılık etkisi		
	İndeks	***BootSH***	***% 95 Güven Aralığı***
Rol Belirsizliği	.07	.03	.024 .125

Not 1. N = 187.

Not 2. Standardize olmayan regresyon katsayıları belirtilmiştir.

Not 3. Bootstrap örneklem sayısı:5,000.

Tablo 5' deki sonuçlara göre iş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki pozitif etkisi rol belirsizliği yüksek iken güçlü (B= -.14, p<0.01), düşükken anlamsız hale geldiği görülmüştür (B= .009, p>0.05). Bu bağlamda H_5 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2: İş Stres ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 2'de rol belirsizliğinin yüksek olması durumunda işe yabancılaşmanın daha fazla arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Rol belirsizliği seviyelerine göre iş stresi ve işe yabancılaşma arasındaki

ilişki aynı yönde devam etmesine rağmen, yüksek rol belirsizliği hissedildiği durumlarda bu ilişkinin güçlendiğini ifade etmek mümkündür.

Tablo 5'de işyeri nezaketsizliğinin iş stresi vasıtasıyla (aracı değişken) işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisi rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda daha yüksetir. Buna karşın rol belirsizliğinin düşük olduğu durumlarda işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisi daha düşüktür. Daha açık bir ifadeyle, işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisi rol belirsizliği yüksek olduğu durumlarda daha da güçlenmektedir. Tablo 5'in en altında durumsal aracılık indeksi yer almaktadır. Bu değer durumsal aracılık hipotezinin desteklenip desteklenmediğinin göstergesidir (Gürbüz, 2019). Tablo 5'den anlaşılacağı üzere bu değer anlamlıdır diğer bir ifadeyle işyeri nezaketsizliğinin iş stresi vasıtasıyla işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinde rol belirsizliğinin durumsal aracı etkisinin var olduğunu göstermiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisi ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışmada ilk olarak ölçeklere güvenilirlik analizi ile keşfedici faktör analizi uygulanmış daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun akabinde regresyon analizlerine geçilmiş ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, işyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. H_1 hipotezi desteklenmiştir. Alan yazında yapılan taramalar sonucu, bu araştırmanın elde edilen sonuçlarının desteklendiği görülmüştür (Oyeleye ve diğerleri, 2013: 540; Roberts ve diğerleri, 2011: 453; Larissa Beattie ve diğerleri, 2014: 138; Clark ve diğerleri, 2014: 174). Yapılan çeşitli çalışma sonuçlara göre, işyeri nezaketsizliğine maruz kalma durumu, bireylerin iş stresi düzeylerini etkilediği ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Roberts ve diğerleri, 2011: 454; Laschinger ve diğerleri, 2013: 418).
İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma arasında ve iş stresi ile işe yabancılaşma arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Literatürdeki bulgularda bu hipotezleri destekler niteliktedir. Goodman ve diğerleri (2011) iş stresinin işe yabancılaşmayı artırdığını ileri sürülmektedir. İşyerinde karşı karşıya kalınan stres seviyesinin yüksekliği, işgörenin politik davranışlara bağlı işine yabancılaşmasına, stres

seviyesinin nispeten düşük olması ise işine yabancılaşma seviyesinin düşmesine neden olabilecektir (Cheung, 2008: 364). Literatürde, işe yabancılaşmanın sebepleri arasında iş stresi gösterilmektedir (Yadav ve Nagle, 2012: 334).

Stresin, işyeri nezaketsizliği ve işe yabancılaşma arasında aracı rolünü araştıran H_4 hipotezi de desteklenmiştir. Stresin aracı olarak modele eklenmesi modelin anlamlılığını etkilememiş fakat ilişkiyi zayıflatmıştır. Bu durum iş stresinin kısmi aracı etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın 5. Hipotezi rol belirsizliğinin iş stresi ile işe yabancılaşma arasındaki düzenleyici etkisi üzerinedir. Rol belirsizliği düşükken iş stresi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki fazla artmazken, yüksek rol belirsizliği hissedildiği durumlarda bu ilişkinin güçlendiğini görülmektedir ve H_5 hipotezi desteklenmiştir. İşe yabancılaşma rol belirsizliğinin neden olduğu olumsuz sonuçlardan biridir. Rol belirsizliğinin işe ve örgüte yabancılaşma üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalar olduğu göze çarpmaktadır (Organ ve Greene, 1981; Michaels ve diğerleri 1988). Chiaburu ve diğerleri (2014), rol belirsizliğinin yabancılaşma üzerinde pozitif ve doğrudan bir ilişkisi olduğunu savunmaktadırlar. Benzer bir şekilde Ramaswami ve diğerleri yürüttükleri çalışma ile rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır. Michaels ve diğerleri (1988) ve Morris ve diğerlerinın (1979) yürüttükleri araştırmalar ile rol belirsizliğinin yabancılaşma üzerinde etkisinin varlığını kanıtlamışlardır. Michaels ve diğerleri (1996) tarafından yürütülen başka bir çalışmada, rol belirsizliğinin yabancılaşma üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi saptanmıştır.

Araştırmanın son hipotezi rol belirsizliğinin, iş stresinin aracı, işyeri nezaketsizliğinin tahmin, işe yabancılaşmanın sonuç değişkeni olduğu modelde durumsal aracılık etkisini araştırmaktadır. İş stresinin dolaylı etkisiyle işyeri nezaketsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda daha güçlüdür. Rol belirsizliği arttıkça oluşturulan modelde aracı değişken vasıtasıyla tahmin ve sonuç değişkeni arasındaki ilişki güçlenmektedir. Bu bağlamda H_6 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda işyerinde nezaketsiz davranışlar, iş stresinin ve rol belirsizliğinin artması ile işe yabancılaşmanın da arttığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda, birbirine nezaketsiz ve zorba davranan iş görenlerin olduğu bir ortamda görev yapan çalışanlar iş stresine maruz kalmaktadır. İşyerinde yaşanan stres durumları bireysel stresi arttırmaktadır ve organizasyon yapısını olumsuz yönde etkileyerek iş verimliliğini azaltır, kaliteyi düşürür ve iş maliyetini artırır. İş yükünde dengesizlik, idari sorunlara ve strese neden olabilmektedir. Stresin üstesinden gelmede problem

odaklı ve duygusal olarak kullanılan bu yaklaşımlarda, değerlendirilebilecek ana yöntemler temel olarak bireysel ve örgütsel düzeylerde ele alınmaktadır. Rol belirsizliğini en aza indirmek için rollerle ilgili açık ve tutarlı beklentiler sağlamak, işletmelerde, özellikle yönetim ve çalışanlar arasında sosyal diyaloglar geliştirilmelidir. Yönetim ve çalışanlarda uyumlu bir ortama ulaşıldığında çalışanlar için stres faktörleri belirlenecek ve kontrol altına alınarak güçlü bir ilişki kurulacaktır.

KAYNAKÇA

Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D. ve Tashchian, A. 2014. Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, 43(6): 1070-1078.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. 1999. Tit-for-tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, 24(3): 452-471.

Arbuckle, J. L. 2006. **AMOS (Version 7.0) [Computer Program],** Chicago, IL: SPSS.

Beattie, Larissa ve Griffin, Barbara. 2014. Day-level fluctuations in stress and in response to workplace ıncivility. **Work and Stress,** 28(2): 124-142.

Campbell, J. W. 2016. A Collaboration-based model of work motivation and role ambiguity in public organizations. **Public Performance & Management Review,** 39(3): 655-675.

Cheung, C. K. 2005. Adaptation to work restructuring among working people in hong kong. **The Journal of Socio-Economics** 34(3): 361–376.

Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. 2014. Alienation and its correlates: A meta-analysis. **European Management Journal,** 32(1): 24-36.

Chuang, Ning-Kuang-Lei, Simon A. 2011. Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. **Journal of Hospitality Marketing & Management,** 20(5): 551-574.

Clark, Cynthia M., Nguyen, Danh T. ve Barbosa-Leiker, Celestina. 2014. Student perceptions of stress, coping, relationships, and academic civility. **Nurse Educator**. 39(3): 170-174.

Cohen, S., Kamarck, T. ve Mermelstein, R. 1983. A global measure of perceived stress. **Journal of Health and Social Behavior**, 24, 385-396.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. 2001. Incivility in the workplace: Incidence and impact. **Journal of Occupational Health Psychology,** 6(1): 64-80.

Çivilidağ, A. 2015. Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** 17(1): 259-289.

Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. 2016. Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 30(1): 37-67.

Draper, J., Halliday, D., Jowett, S., Norman, I., Watson, R., Wilson-Barnett, J. ve O'Brien, K. 2004. NHS cadet schemes: student experience, commitment, job satisfaction and job stress, **Nurse Education Today,** 24(3): 219-228.

Erdoğan, İ. 1996. **İşletme yönetiminde örgütsel davranış.** İstanbul: İşletme Fak. Yayını.

Goodman, J.M.W. ve Evans R, Carson C.M. 2011. Organizational politics and stress: perceived accountability as a coping mechanism. **The Journal of Business Inquiry,** 10(1): 66-80.

Güngör, D. M. 2010. Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,** 53, 44-58.

Gürbüz, S. 2019. **Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri**. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. 2005. **Multivariate Data Analysis,** Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hu, L. ve Bentler, P.M. 1998. Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification, **Psychological Methods,** 3, 424–453.

Kanten, P. ve Ülker, F. 2014. Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (32), 16-40.

Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. 2013. Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: hizmet sektöründe bir araştırma. **Calışma ve Toplum,** 36(1): 311-346.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R. ve Kahn, S. 1982. Hardiness and health: a prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology,** 42(1): 168.

Laschinger, H. K., Wong, C., Regan, S., Young-Ritchie, C. ve Bushell, P. 2013. Workplace incivility and new graduate nurses' mental health: the protective role of resiliency. JONA: **The Journal of Nursing Administration**, 43(7/8): 415-421.

Marx, K. 2010. **Yabancılaşma** (çev. Barışta Erdost), İstanbul: Sol Yayınları.

Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., Joachimsthaler, E. A. 1988. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and ındustrial buyers. **Journal of Marketing Research,** 25(4): 376-383.

Michaels, R. E., Dubinsky, A. J., Kotabe, M. ve Lim, C. U. 1996. The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in us, japanese and korean ındustrial salesforces. **European Journal of Marketing,** 30(7): 8-24.

Morris, J. H., Steers, R. M. ve Koch, J. L. 1979. Influence of organization structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings. **Academy of Management Journal,** 22(1): 58-71

Organ, D. W. ve Greene, C. N. 1981. The effects of formalization on professional ınvolvement: A compensatory process approach. **Administrative Science Quarterly,** 26(2): 237-252.

Oyeleye, O., Hanson, P., O'Connor, N. ve Dunn, D. 2013. Relationship of workplace incivility, stress, and burnout on nurses' turnover intentions and psychological empowerment. **JONA: The Journal of Nursing Administration,** 43(10): 536-542.

Polatçı, S. ve Özçalık, F. 2013. Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. **İşletme Bilimi Dergisi,** 1(1): 17-34.

Ramaswami, S., Agarwal, S. ve Bhargava, M. 1993. Work alienation of marketing employees: ınfluence of task, supervisory, and organizational structure factors. **Journal of the Academy of Marketing Science,** 21(3): 179-193

Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 15(2): 150-163.

Roberts, Sara J., Scherer, Lisa L. ve Bowyer, C. 2011. Job stress and incivility: What role does psychological capital play?. **Journal of Leadership & Organizational Studies.** 18(4): 449-458.

Sakires, J., Doherty, A. ve Misener, K. 2009. Role ambiguity in voluntary sport organizations. **Journal of Sport Management,** 23(5): 615-643.

Yadav, G. K. ve Nagle Y. K. 2012. Work alienation and occupational stress. **Social Science International** 28(2): 333-344.

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
mfcavus@osmaniye.edu.tr

Mehmet BİÇER
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
mehmetbicer@kilis.edu.tr

Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ
Selçuk Üniversitesi
aysegokcenkapusuz@gmail.com

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Davranış, Kurumsal Performans

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, Adana ve Hatay illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki 257 beyaz yakalı çalışan örneklemi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ölçüm araçlarının güvenilirlik testleri yapılarak korelasyon ve regresyon analizleri ile ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, örgütsel demokrasi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif veya negatif yönlü anlamlı etkiler yarattıkları da tespit edilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Demokrasi kavramı, temelinde millet hakimiyeti olan yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Duverger, 1993; Powley ve diğerleri, 2004). Genel olarak bir yönetim biçimi şeklinde değerlendirilmekte olan demokrasinin örgütsel bazda uygulanmasına örgütsel demokrasi adı verilmektedir. Çok geniş bir anlam bütünlüğüne sahip olan örgütsel demokrasi kavramının yerine alanyazında kullanılagelen muhtelif kavramların varlığı dikkat çekmektedir. Bu kavramlar: (i) işgören katılımı, (ii) karar vermeye katılım, (iii) kendi kendini yönetme, (iv) işyeri demokrasisi ve (vi) çalışan kontrolü olarak kategorize edilebilir (McGregor, 2005; Verdorfer ve diğerleri, 2012; Weber ve diğerleri, 2009; Unterrainer ve diğerleri, 2011). Örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel faaliyetlere yönelik alınan kararlarda sorumluluğun çalışanlar arasında paylaştırılması ve stratejik açıdan çalışanların tüm süreçlere dâhil edilmesi anlamını taşımaktadır (Drucker, 1999). Rizvi (2005) ise örgütsel demokrasi kavramının örgüt çatısı altında örgüt üyeleri ile yönetim kademesi arasında karşılıklı iletişim, karar alma sürecinde söz sahibi olma, bireysel hakların muhafazası,

özgür biçimde düşüncelerin karşı tarafa aktarılması gibi yönetimsel unsurları da beraberinde getirdiği görüşünü savunmaktadır. Örgütsel demokrasi, örgütlerin sosyal sorumluluk yükümlülüklerini örgüt geneline aktaran ve örgüte ait görev tanımlarına düzenleme getiren bir yaklaşımdır (Tutar ve Sadykova, 2014). Buna göre örgütsel demokrasi kavramı için örgüt üyelerinin haklarına ve menfaatlerine saygı gösteren anlayışın örgütün tüm kademelerine etki edecek bir hale gelmesini sağlayan bir yapı olduğunu söylemek mümkündür.

Vatandaşlık kavramı, herhangi bir yere ait olma biçiminde ifade edilmekle birlikte söz konusu aidiyetin bireye yönelik sağladığı haklar ve yarattığı sorumluluklar ile de yakından ilişkilidir (Graham, 1991). Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütte yer alan tüm birimlerin verimli biçimde faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olan ve temelinde gönüllülük esasının birey davranışı olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık ile ilgili davranışların sergilenip sergilenmeyeceğine çalışanların kendilerinin karar verdiği, diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık, üst yönetimin talimatı olmadan örgüt üyelerinin sergilediği pozitif davranışlar olarak ifade edilmiştir (George, 1992; Hunt, 1999). Örgütsel vatandaşlık davranış kalıpları genel olarak üst yönetimin talimatına bağlı olmayan ve örgüt için değer yaratıcı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütsel vatandaşlık kavramının örgütsel demokrasi kavramında olduğu gibi örgütsel etkinliğin artırılmasına katkıda bulunduğu (Walz ve Niehoff, 2000), ekonomik açıdan sürdürülebilir karlılığa imkân tanıdığı (Lin vd., 2010) ve ayrıca örgüt üyelerinin iş tatmini üzerinde de olumlu etkisinin olduğu (Sezgin, 2005; Demirel ve Özçınar, 2009) görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık ile ilgili davranışların temelinde örgüt üyelerinin sosyal aktivitelere katılma davranışları, yenilikçi olma, verilen işleri zamanında tamamlama ve örgüt üyelerine destek olma gibi hususlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak, örgütün karşılaşabileceği olası sorunlardan çalışanları koruma, örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirme, sosyal açıdan aktif bir iletişim ağı kurma (Turnipseed ve Murkison, 1996) hususları da örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel demokrasinin örgüt genelinde yerleşik bir anlayış haline gelmesiyle birlikte bu durumun örgütün sosyal iklimini etkilediği ve örgüt üyelerinin davranışlarında da olumlu değişimler yarattığı ifade edilmektedir. Demokratik ortamdan kaynaklı davranışların artış göstermesi örgütsel vatandaşlığa ilişkin davranışlarında gelişmesine destek olmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Geçkil, 2013). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişki genel olarak çeşitli

faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler bireylerin özellikleri, kişilerarası ilişkiler, örgütün kültürel yapısı ve örgütsel güven şeklinde ifade edilmektedir (Karaaslan ve diğerleri, 2009).

Örgütsel demokrasi unsurları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkilendirildiği bu çalışmada, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmaktadır. Beyaz yakalı özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın, akademik yazına sunacağı teorik ve pratik katkıların yanı sıra farklı özel sektör çalışanları için de anlamlı ve yararlı destekler sunacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Örneklem

Adana ve Hatay illerinde faaliyet gösteren firmalardaki beyaz yakalı özel sektör çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi ile çeşitli sektörlerde çalışan toplamda 345 katılımcıya toplamda 57 ifadeden oluşan 5'li Likert ölçekli araştırma anketi ulaştırılmıştır. Geri dönüşü sağlanan anketlerden 257 katılımcıya ait veriler araştırmanın analizlerine dâhil edilmiştir.

Katılımcıların %40,9'u kadın (n=105) ve %59,01'i erkektir (n=152). %49 gibi yüksek bir oran ile katılımcıların çoğunluğu 29-35 (n=126) yaş aralığındadır. %31,5 oranı ile de 36-42 yaş aralığındaki (n=81) katılımcılar araştırmaya destek vermişlerdir. Katılımcıların %27,2 si yüksekokul (n=70), %46,7'si üniversite (n=120) ve %22,2'si de yüksek lisans veya doktora (n=57) mezunudur. Katılımcıların %34,6'sı (n=89) kurumlarında 7-10 yıllık bir tecrübeye sahip iken, %27,2'si (n=70) 10-15 yıllık bir tecrübeye, %23'ü (n=59) de 4-6 yıllık tecrübeye sahiptirler.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını test etmek amacıyla, 2013 yılında Geçkil ve Tikici tarafından geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeği (ÖDÖ) tercih edilmiştir. Toplamda 28 ifadeden oluşan ölçek 5 alt boyutlu olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin alt boyutları; *katılım-eleştiri* (8 ifade), *şeffaflık* (6 ifade), *adalet* (5 ifade), *eşitlik* (6 ifade) ve *hesap verebilirlik* (3 ifade) şeklindedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını test etmek amacıyla, Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdikleri Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVD) kullanılmıştır. Toplamda 24 ifadeden oluşan ölçek 5 alt boyuta sahiptir. Ölçeğin alt boyutları; *özgecilik* (5 ifade), *vicdanlılık* (5 ifade), *centilmenlik* (5 ifade), *nezaket* (5 ifade) ve *sivil erdem* (4 ifade) şeklindedir.

BULGULAR

İlk aşamada veri temizliği ve kontrolü yapılarak, kayıp değer olup olmadığı kontrol edilmiş olup; kayıp değere rastlanmamıştır. Daha sonra güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleriyle araştırma desteklenmiş olup, bulgular değerlendirilmiştir**.**

Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının içsel tutarlılıklarını belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğine yönelik Cronbach's Alfa 0,845 olarak tespit edilmiştir. Katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, ve hesap verbilirlik alt boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla; α=0.957, α=0.948, α=0.923, α=0.417 ve α=0.927'dir. Eşitlik alt boyutunun güvenilirlik değeri düşük olduğu için (α=0.417) analizlerde dahil edilmemiştir. Alfa değerlerine göre diğer bileşenleri için içsel tutarlılıklar güvenilir (α>0.70) düzeydedir (Nunnaly, 1978).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine yönelik Cronbach's Alfa 0,868 olarak tespit edilmiştir. Özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarına ait Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla; α=0.920, α=0.827, α=0.847, α=0.845 ve α=0.945'dir. Alfa değerlerine göre diğer bileşenleri için içsel tutarlılıklar güvenilir (α>0.70) düzeydedir (Nunnaly, 1978).

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçları, örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlığın tüm bileşenleri arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur. Tablo 1'deki alt boyutlara ait korelasyon katsayıları, tüm örgütsel demokrasi tüm bileşenlerinin örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu hariç (-0.458; -0.390; -0.468; -0.424 $p<0.01$) diğer tüm alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduklarını göstermiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi bulguları

	Ort.	St. Sap	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Katılım-Eleştiri	3,42	,902	1	,865**	,838**	,835**	,431**	,496**	-,458**	,432**	,676**
2 Şeffaflık	3,52	,987		1	,860**	,861**	,357**	,442**	-,390**	,414**	,620**
3 Adalet	3,20	1,068			1	,866**	,369**	,438**	-,468**	,454**	,674**
4 Hes. Verebilirlik	3,18	1,080				1	,364**	,435**	-,424**	,487**	,614**
5 Özgecilik	3,90	,764					1	,677**	-,517**	,622**	,601**
6 Vicdanlılık	3,89	,785						1	-,514**	,599**	,674**
7 Centilmenlik	3,23	,933							1	-,519**	-,572**
8 Nezaket	3,91	,716								1	,567**
9 Sivil Erdem	3,63	1,016									1

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Regresyon Analizi

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde; araştırma modeli çerçevesinde analizlerde oluşturulan tüm regresyon modelleri F değerlerinin sig. 0.000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, modelin geçerliliğini ve anlamlılığını göstermektedir. Buna bağlı olarak, örgütsel demokrasi örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir açıklayıcısıdır. Düzeltilmiş R^2 değerleri dikkate alındığında örgütsel demokrasi bileşenleri yaklaşık olarak; özgecilik boyutundaki değişimlerin %19'nu, vicdanlılık boyutunun %19'nu, centilmenlik boyutunun % 25'ni, nezaket boyutunun %25'ni ve sivil erdem boyutunun %50'sini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde ise, %5 anlamlılık düzeyinde örgütsel demokrasi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif ve negatif yönlü etkiledikleri anlaşılmaktadır. Katılım-eleştiri boyutu çalışanların özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını olumlu, centilmenlik davranışlarını ise olumsuz yönde etkilemektedir. Adalet boyutu centilmenlik davranışlarında olumsuz, sivil erdem davranışlarında ise olumlu etkiler yaratmaktadır. Hesap verebilirlik boyutu ise nezaket davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 2. Regresyon analizi bulguları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	St. Beta	R^2	F		Sig.
1	Katılım-Eleştiri	Özgecilik	,450	,188	14,575	,000	,000
	Şeffaflık		-,115				,404
	Adalet		,063				,604
	Hesap Verebilirlik		-,033				,801
2	Katılım-Eleştiri	Vicdanlılık	,418	,248	20,736	,000	,001
	Şeffaflık		,001				,995
	Adalet		,052				,678
	Hesap Verebilirlik		,040				,753
3	Katılım-Eleştiri	Centilmenlik	-,325	,244	20,348	,000	,007
	Şeffaflık		,249				,061
	Adalet		-,367				,004
	Hesap Verebilirlik		-,049				,700
4	Katılım-Eleştiri	Nezaket	,093	,245	20,495	,000	,441
	Şeffaflık		-,140				,291
	Adalet		,150				,295
	Hesap Verebilirlik		,400				,002
5	Katılım-Eleştiri	Sivil Erdem	,416	,497	62,349	,000	,000
	Şeffaflık		-,064				,554
	Adalet		,409				,000
	Hesap Verebilirlik		-,032				,756

SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değişkenler ve alt bileşenleri arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, örgütsel demokrasi alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, organizasyonların demokratik yönetim anlayışlarının örgüt genelinde yaratmış olduğu olumlu algı düzeyi arttıkça, çalışanların kayıtsız şartsız kendilerini örgütün bir parçası olarak görme yönündeki davranışlarında olumlu yönde değişimler olacağını söyleyebiliriz.

Regresyon analiz sonuçlarına göre, kurulan araştırma modelinin anlamlı olması, örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir açıklayıcısı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde genel olarak anlamlı, olumlu veya olumsuz etkilere sahip olduğu anlaşılmıştır. Katılım-eleştiri boyutu çalışanların özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları üzerinde olumlu, centilmenlik davranışlarında ise olumsuz etkilere sahiptir. Adalet boyutu

centilmenlik davranışlarında olumsuz etkiler yaratırken; sivil erdem davranışlarında ise olumlu etkiler yaratmaktadır. Hesap verebilirlik boyutunun ise sadece nezaket davranışlarını olumlu yönde etkilediği test edilmiştir. Bu istatistikler bağlamında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirli oranlarda örgütsel demokrasi algılarından kaynakladığını söyleyebiliriz.

Bu çalışma ile hem teorik hem de pratik anlamda alan yazına katkı sağlamak hedeflenmiş olup; her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlar içermektedir. Aynı çalışma ortamını paylaşan bireylerin anket ifadelerine benzer cevaplar verme eğiliminde oldukları görülmüştür. Ayrıca, uygulamanın sadece beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılması, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar bakımından konunun karşılaştırmalı olarak ele alınmasına engel teşkil etmiştir. Bununla birlikte, çalışmamızın bulguları ile benzer nitelikte, Geçkil (2013)'ün hastane çalışanları ve Barutçu (2019)'un da özel banka çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarda, örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Gelecek dönemlerde yapılacak olan benzer çalışma ve araştırmalara destek sağlayacağı düşünülen bu çalışma ile birtakım önerilerde bulunulmaktadır. Uygulama alanının daha geniş tutulması, örneklemin sadece beyaz yakalı çalışanlarla sınırlanmaması, karşılaştırmalı değerlendirmelere imkân sağlayacak verilere yer verilmesi, farklı değişkenlerle araştırmaların çeşitlendirilmesi, farklı araştırma, örnekleme ve analiz yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Basım, H. ve Şeşen, H. 2006. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** 61(4): 83-101.

Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. 2009. Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 23(1): 129-145.

Drucker, P.F. 1999. **21. yüzyıl için yönetim tartışmaları.** 1. Basım. Çev. Gülenay Gorbon, İrfan Bahçıvangil. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Duverger, M. 1993. **Siyasi Rejimler.** İkinci Baskı. Çev. Yaşar Gürbüz. Ankara:Remzi Kitabevi.

Geçkil, T. 2013. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Geçkil, T. ve Tikici, M. 2015. Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. **Amme İdaresi Dergisi,** 48(4): 41-77.

Graham, J.W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal,** 4(4): 249-270.

George, J.M. 1992. The role of personality in organizational life: Issues and evidence. **Journal of Management,** 18(2): 185-213.

Hunt, C. 1999. Candlesticks and faces: Aspects of lifelong learning. **Studies in the Education of Adults**, 31(2): 197-209.

Karaaslan, A., Özler, D.E. ve Kulaklıoğlu, A.S. 2009. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 11(2): 135-160.

Lin, C.P., Lyau, N.M., Tsai, Y.H., Chen, W.Y., ve Chiu, C.K. 2010. Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics,** 95: 357-372.

McGregor, N.L. 2005. The contribution of workplace democracy to organizational change. Doctoral Dissertation, Walden University. ProQuest Information and Learning Co. (UMINo: 3182623).

Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric theory.** New York, London: McGraw-Hill.

Organ, D.W. 1988. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors, and their effects on followers' trust in leader, satsifaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly,** 17-142.

Powley, E. H, Fry, R. E., Barrett, F. J. ve Bright, D. S. 2004. Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. **Academy of Management Executive,** 18: 67-80.

Rizvi, F. 2005. **In defence of organizational democracy.** Smyth, J. (Ed.), Critical Perspectives on Educational Leadership, Routledge, New York, 138-155.

Sezgin, F. 2005. Örgütsel vatandaşlık davranışları. **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 25(1): 317-339.

Turnipseed, D. ve Murkison, G. 1996. Organization citizenship behaviour: An examination of the influence of the workplace. **Leadership and Organization Development Journal,** 17(2): 42-47.

Tutar, H. ve Sadykova, G. 2014. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasindaki ilişki üzerine bir inceleme, **Journal of Business Science,** 2(1): 1-6.

Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W.G., Iwonowa, A. ve Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employee? **Journal of Personnel Psychology,** 10(3): 118-132.

Verdorfer, A.P., Weber, W.G., Unterrainer, C. ve Seyr, S. 2012. The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: exploring effects of the ethical context in organizations. **Economic and Industrial Democracy**, 1-27. http://eid. sage pub.com/content/early/2012/07/09/ 0143831X12450054.

Walz, S. M. ve Niehoff, B. P. 2000. Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. **Journal of Hospitality&Tourism Research**, 24(3): 301-319.

Weber, W.G., Unterrainer, C. ve Schmid, B.E. 2009. The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. **Journal of Organizational Behavior,** 30(8): 1127-1149.

AKADEMİK DÜNYADA FARKLILIK ALGISININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hilal ÇAKAR
İstinye Üniversitesi, **hcakar@istinye.edu.tr**

H. Bahadır AKIN
Necmettin Erbakan Üniversitesi, **bahadirakin@gmail.com**

Anahtar Kelimeler: Farklılık yönetimi, çalışan sesi

ÖZET

Günümüzde bir ölçüde uluslararasılaşmanın etkisiyle de örgütlerde çalışan yapısı değişmektedir. Dilleri, dinleri, ırkları, cinsiyetleri, kültürleri, yetenekleri, bilgi ve becerileri farklı olan çalışanlar artık birer zenginlik olarak görülürken, örgüt içinde bu farklarından en üst düzeyde faydalanılma yönünde girişimler yaygınlaşmıştır. Bu süreci iyi yönetmenin, nitelikli personelin değeri dikkate alındığında örgütlerin uzun vadeli başarılarında olumlu etki sağlayacağı düşünülebilir. Bu bakış açısı ile, çalışanlar da sahip oldukları farklılıkların birer dezavantaj değil avantaj olarak görüldüğüne inandıklarında örgüte vermiş oldukları katkıyı arttıracaklardır. Literatürde çalışanın örgüt içerisinde kendilerini özgürce ifade edebilmelerini, görüş ve önerilerini dile getirebilmelerini etkileyen durumlar "çalışan sesi" kavramı ile açıklanmaktadır. Çalışan sesinin genel özgürlük nosyonunun diğer mesleklere göre daha yüksek olacağı akademik dünyada daha yüksek olacağı, üniversitelerin bu açıdan pek çok kamu ve özel kesim örgütünden ayrılacağı öngörülmektedir.

Bu bakış açısından hareketle çalışmanın amacı, akademik personelin farklılık algısının çalışan sesine etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır (n=472). Bu çalışmada veriler Bean vd. (2001) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeği ve Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeği ile Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen, Ünler ve Çalışkan (2017) tarafından Türkiye'de kullanılan çalışan sesi ölçeğinden oluşturulan bir anket yardımı ile elde edilmiştir. Çalışmada esas olarak nicel yöntem kullanılmakla birlikte, farklı niteliklerde üniversitelerden 18 akademik personelle destekleyici mahiyette mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulguları; farklılık yönetiminin yönetimsel algı boyutunun sadece çalışan sesin boyutlarından savunmacı sesi pozitif etkilediğini, bununla birlikte farklılığa dair olumlu çalışan algısı boyutunun ise destekleyici ve yapıcı sesi pozitif, ama yıkıcı ses boyutunu negatif etkilediği ortaya koymaktadır. Buna karşın farklılığa dair olumsuz çalışan algısı boyutunun ise savunmacı,

yapıcı ve yıkıcı sesi pozitif etkilediği görülmüştür. MANOVA analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi ölçeğinin yönetimsel algı boyutunun pozisyon, yaş, kurumda çalışma yılı ve genel çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür. Olumlu çalışan algısı boyutu için ise yaş ve kurumda çalışma yılına göre, olumsuz çalışan algısı boyutu için ise kurumda çalışmaya yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Öte yandan, çalışan sesi ölçeğinin destekleyici ses boyutunun yaş ve gelire göre farklılaştığı görülürken, yıkıcı ses boyutunun kurumda çalışma yılına göre, yapıcı ses boyutunun ise gelire göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Bean,R., Sammartino, A., O'Flynn, J.,Lau, K. Ve Nicholas, S. 2001. "Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management". **Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB),** Retrieved June 2005 from http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf.

Ergül, H. F. 2006. Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com** ISSN:1304-0278 , 5(18): 92-105.

Maynes, T.D. ve Podsakoff, P.M. 2014. Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. **Journal of Applied Psychology** 99(1): 87–112

Ünler, E., Çalışkan S. Ve Vatansever Durmaz, B. (2015). Ses Veriyorum Ama Güvende miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi. **3. Örgütsel Davranış Kongresi .**

MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER: TÜRKİYE'DEKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

1. S.Sevil Akyürek **2. Özge Can**
Yaşar Üniversitesi s.sevilakyurek@hotmail.com ***Yaşar Üniversitesi*** ozge.can@yasar.edu.tr

ÖZET

Meşru olmayan görevler (MOG), çalışanın mesleki rol sınırları dışında olduğu halde iş süreçlerinde çalışanın maruz kaldığı görevler olarak son yıllarda iş stresi ve görev unsurları yazınında önemle tartışılmaya başlanmıştır. Makul olmayan görevler (MG) ve gereksiz görevler (GG) olmak üzere iki boyutu ile karşımıza çıkan bu görevler şimdiye kadar genel olarak Kuzey Avrupa ve Amerika bağlamında ve sınırlı ölçüde tartışılmıştır. Kavramın çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi gibi kişisel ve işle ilgili temel özellikleri göz önünde bulundurularak tartışılması yazındaki eksensel boşluğu tamamlamak için katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, çalışmamızda meşru olmayan görev algı ve tecrübelerinin çalışanların sahip olduğu cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi farklı demografik özellikler doğrultusunda ne gibi sonuçlara yol açtığını inceledik. Bunu keşfetmek için çeşitli illerde ve okullarda çalışmakta olan, farklı branşlara sahip 521 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmış, bu veriler regresyon analizi ile incelenmiştir. Görgül araştırma yöntemiyle elde edilen bulgular ışığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre MG ve GG'leri daha yoğun algıladıkları ve tecrübe ettikleri, bulgulanmıştır. Ayrıca yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan öğretmenlerin de ön-lisans ve lisans mezunu öğretmenlere göre MG ve GG'lere daha çok maruz kaldıkları bulgular arasındadır. Okul öncesi hariç diğer bütün branşlardaki öğretmenlerin MG algıları anlamlı iken Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin MG ve GG algı ve tecrübelerinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Meşru olmayan görevler, cinsiyet, eğitim düzeyi, görgül araştırma, anket.

GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında son zamanlarda tartışılan bir kavram olarak meşru olmayan görevler (MOG), çalışanın işyerinde algı, duygulanım, tutum ve davranışlarını etkileyen temel bir stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

MOG, görev normları dâhilinde çalışandan yerine getirmesi talep edilmemesi gerektiğinden işi tanımlayan normların ihlal edilmesi anlamına gelir (Semmer ve diğerleri, 2010; 2015). Böylece, olumsuz bir görev algısı nedeniyle stres unsuru olarak çalışan bağlılığı, iş tatmini gibi birtakım görev süreçlerini ve sonuçlarını etkiler (Eatough ve diğerleri, 2016)

Yeni gelişmekte olan bir kavram olması nedeniyle MOG'un çalışanlar üzerindeki etki mekanizmaları ile bu etkinin gücünü ve yönünü belirleyen faktörlerin neler olduğu henüz yeni keşfedilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, şimdiye kadarki çalışmalar büyük çoğunlukla Avrupa ve Kuzey Amerika bağlamıyla sınırlı kalmıştır. MOG'un kültür ve ilişkisel olarak farklı bağlamlarda ve mesleklerde, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslekteki çalışma süresi gibi farklı demografik özellikler düzeyinde incelenmesi gerekmektedir. Çalışanın genel görev algısı ve özel olarak bu görevleri ne derece haklı gördüğü üzerine derin ve kapsamlı bir inceleme gerçekleştirmek, bu incelemeden somut çıkarımlar geliştirmek hem gerekli ve hem de değerlidir. Bu doğrultuda cinsiyet ile ilgili olarak yazında sınırlı ve tek bir çalışma mevcuttur (Omansky ve diğerleri, 2016). Bu çalışmanın sonuçlarına göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre MOG'lar karşısında daha reaktif oldukları bulgulanmıştır. Benzer biçimde, MOG yazını önemli ölçüde çalışanın negatif duygulanımı ile fizyolojik-psikolojik sağlığına odaklanmakta, ancak çalışanların demografik farklılıklarından kaynaklanan ortaya çıkan sonuçlar yeterince tartışılmamıştır. Bu durum, konuyu farklı süreç ve çıktılar üzerinden (cinsiyet, meslekteki çalışma süresi, mesleki farklılıklar vb.) daha derinlikli biçimde ele almayı zorlaştırmaktadır.

Çalışmamız, hem yazındaki bu boşluğu doldurmak, hem de ülkemizdeki çalışanların meşru olmayan görev algı ve tecrübelerinin ne tür farklılıklarla oluştuğunu ortaya koymak adına tasarlanmıştır. Bu amaçla, devlet okullarında çalışan altı farklı ilden 521 öğretmenle anket yapılmış ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümü, araştırmamızın kuramsal ve görgül boyutlarını açıklamaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Meşru Olmayan Görevlerin İçeriği ve Boyutları

Meşru olmayan görevler kavramı, bireysel benliği olumlu değerlendirme yaklaşımı (Alicke ve Sedikides, 2009) temelindedir. Buna göre MOG, çalışanın genel iyilik halini etkileyen, benliği yaralayan bir stres faktörüdür. Bu stres etkeni, başlıca üç kuramsal yaklaşım çerçevesinde

incelenmektedir: İnsanın temel amacının kendisini olumlu görmesi ve değerlendirmesi olduğu düşüncesinden çıkan “benliğe saldırı olarak stres” kuramı (Semmer ve diğerleri, 2015). Mesleki roller ve kimlikler ile doğrudan bağlantısı nedeniyle rol kuramı (Semmer ve diğerleri, 2010). Çalışanın bireysel ve işle ilgili kaynaklarının tehdidi veya doğrudan kaynak kaybı nedeniyle olumsuz etkilenmesi doğrultusunda “kaynakların korunması kuramı” (Hobfoll, 2001).

Meşru olmayan görevler iki boyuttan oluşmaktadır. *Gereksiz görevler*, etkin bir şekilde düzenlendikleri takdirde daha az bir çaba gerektirerek tamamlanabilecek ya da yapılmasına hiç gerek kalmayacak görevlerdir. *Makul olmayan görevler* ise, mesleğin kabul edilebilir sınırları dışında olması nedeniyle çalışandan beklenmemesi gereken, o çalışanın mesleki pozisyon ve statüsüyle bağdaşmayan görevlerdir (Semmer ve diğerleri, 2010; 2015).

Bu iki boyutuyla MOG, iş stresi ve stres etkenleri yazının doğrudan bir parçasıdır. Yazında, kişinin başarı ve hedefe ulaşma yönündeki gelişim sürecine ket vuran iş taleplerini ifade eden engelleyici stres etkenlerinin (hindrance stressors) (Cavanaugh ve diğerleri, 2000) engelleyici unsurlar olduğu tartışılmıştır. Fikir ayrılıkları, aşırı bürokrasi, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi unsurlar engelleyici stres etkenleri arasında yer almaktadır (Wallace ve diğerleri, 2009). Meşru olmayan görevler, içerik olarak engelleyici stres etkenlerinin tipik bir örneğidir. Bu ana sınıflandırma dışında MOG’ları klasik görev stresi faktörlerinden ayıran özellik, çalışanın bu görevleri uygun ve geçerli görmemesi, bir anlamda özünden sorgulamasıdır. Dahası, belirli bir kişi için belli bir bağlamdaki bambaşka bir görev gayrimeşru olabilir. Ya da, belli bir meslek içinde yerine getirilen bir görev meşru iken, aynı görev başka bir meslek içinde meşru görülmeyebilir. (Semmer ve diğerleri, 2010). Özetle, MOG kavramı somut ve nesnel görev özelliklerini değil, kişinin algısı ile oluşan görev değerlendirmesini yansıtır. Yazında bu konuda Türkiye’de yapılan nitel araştırma sonuçları ışığında örnek verecek olursak, meslekî branşla ilgili olmayan seminerler, istatistikî raporlama işleri, komisyon görevleri gereksiz görevler olarak sayılırken, öğrenci ya da ailesinden para toplamak, öğrenciyi evinde ziyaret etmek, okulun boya-badana işlerini yapmak, okulda nöbet tutmak gibi görevler de makul olmayan görevler arasında yer almaktadır (Akyürek ve Can, 2019).

Meşru Olmayan Görevlerin Yarattığı Sonuçlar

Yazında MOG’un etkilerine ait görgül bulgular; (a) fiziksel sağlık, (b) psikolojik durum ve duygulanım, (c) işle ilgili tutum ve davranışlar olarak üç başlıkta sınıflandırılabilir. Bu tip görevlere maruz kalan bir çalışanın stresin fizyolojik göstergeleri olan kortizol düzeyinin

yükselmesi, uyku kalitesinin düşmesi (Kottwitz ve diğerleri, 2013; Pereira ve diğerleri, 2014), genel vücut sağlığının ve zihinsel sağlığın kötüleşmesi (Madsen ve diğerleri, 2014) gibi bulgular ilk kategorideki sonuçlara örnek teşkil etmektedir. Tutum ve davranışlar kategorisinde ise, meşru olmayan görevlerin çalışanda içerleme ve kırgınlık hislerine, özgüven düşüşüne, tükenmişlik sendromuna ve depresyona yol açtığı bulgulanmıştır (Semmer ve diğerleri, 2015). İşle ilgili tutum ve davranışlar açısındansa meşru olmayan görev algısı ile çalışan bağlılığı ve işe devam etme niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur (van Schie ve diğerleri, 2014). Benzer şekilde, meşru olmayan görevlerin çaba-ödül dengesizliği algıları ile pozitif ilişkili; iş tatmini, işe adanma ve içsel güdülenme ile negatif ilişkili olduğu araştırma bulguları arasındadır (Omansky ve diğerleri, 2016). Meşru olmayan görevlerin işyeri sınırları dışındaki etkileri de incelenmiş, örneğin iş-aile dengesini bozabildiği ortaya konmuştur (Ahmed ve diğerleri, 2018).

Meşru Olmayan Görevlerin Etki Mekanizmaları ve Koşulları

Kısıtlı sayıda akademik çalışma, meşru olmayan görevlerin olumsuz sonuçlarını ortaya çıkaran mekanizmalarına odaklanmış, olumsuz duygular (örn. kızgınlık, endişe), çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adaletsizlik algısının aracı etkileri incelenmiştir (Ahmed ve diğerleri, 2018). Ayrıca, özerklik algısının bozulması ve psikolojik uzaklaşmanın da meşru olmayan görev algısının aktif hale getirdiği süreçler olabileceği ifade edilmiştir (van Schie ve diğerleri, 2014).

Meşru olmayan görevlerin olumsuz etkilerini arttıracak ya da azaltacak bir takım koşullardan da bahsedilebilir. Bu faktörlerden ilki birey-düzeyinde etkileri içerir. Cinsiyet, yaş, tecrübe ve mesleki pozisyon bu çerçevede düzenleyici bir rol oynarken, bu tip görevlere verilen tepkilerin bireyin kişilik özellikleriyle de ilişkili olduğu belirtilmiştir (Omansky ve diğerleri, 2016). Örneğin, kişinin adalete karşı hassasiyeti arttıkça tepkileri daha olumsuz hale gelmektedir.

Az sayıda çalışma, amire ait özelliklerin de meşru olmayan görev algısında düzenleyici rol üstlenebileceğine işaret etmektedir. Bunlar içinde en çok sözü edilen etken, amirin liderlik özelliği ve çalışana verdiği destektir. Örneğin, amirce takdir edilmenin meşru olmayan görevler ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkide tampon etkisi yaratabileceği bulunmuştur (Apostel ve diğerleri, 2017). Ayrıca, amirin kullandığı açıklama ve onay gibi stratejilerin, meşru olmayan görev taleplerinin çalışanda yarattığı öfke, alınganlık ve öç almaya yönelik davranışları hafiflettiği gösterilmiştir (Minei ve diğerleri, 2018). Bunu destekleyen diğer bir çalışmada doğrudan işle ilgili olumsuz etkiler (örn. motivasyonun düşmesi, iş tatminsizliği, kaygı, güvensizlik) dışında belki de

en dikkat çekici bulgu daha önce kavramsal olarak tartışılan (Akyürek ve Can, 2017) mesleki kimliğin tehdit altına girmesi, zedelenmesi durumu da tartışılmıştır. Bununla ilgili ortaya çıkan başka bir önemli durum ise çalışanların mesleklerinin dışarıdan (örn. hizmet verdikleri kişiler, diğer paydaşlar, farklı mesleklerden çalışanlar ve genel olarak toplum) nasıl algılandığına yönelik bir sorgulamaya girmeleri ve hissettikleri mesleki itibar kaybıdır. Bu bulgular, meşru olmayan görevlerin her şeyden önce kişinin mesleki aidiyetini ve yerini sorgulamasına yol açan bir stres faktörü ("benliğe saldırı olarak stres") olduğu savını destekler niteliktedir. Yine buna paralel olarak Türkiye'de yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, makul olmayan görevler (MG) temelinde dikey toplulukçu değerleri yüksek olan öğretmenlerin işyeri iyilik hali ve mesleki prestij algısı bakımından daha olumsuz etkilendiklerini ve amir-çalışan ilişkisinde, güçlü ilişkilere sahip olan öğretmenlerin de işyeri iyilik hallerinin daha az olumsuz etkilendiği bulgulanmıştır (Akyürek ve Can, 2019; Akyürek, 2020).

ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER:

Yukarıda söz edilen olası süreç ve koşullar, cinsiyet, meslekteki çalışma süresi, çalışanın eğitim düzeyi ve mesleki branşı gibi birtakım demografik unsurlar temelinde MOG algı ve tecrübelerinin nasıl değişiklik göstereceği ve ne gibi farklı iş çıktılarına yol açacağının göz önünde bulundurularak incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Böylelikle, hangi bağlamlarda ne gibi sonuçların oluşabileceğini öngörebilmek, beklenen iş süreçleri ve istenen iş çıktılarını sağlama yollarını aydınlatacaktır.

Araştırma Soruları:

1. Çalışanın kişisel ve işle ilgili temel özellikleri MOG algısını nasıl etkiliyor?

2. Bu etki MG ve GG boyutları arasında farklılaşıyor mu; ne şekilde?

Yukarıda bahsedilen bu temel demografik unsurlar, MOG'un boyutları olan MG ve GG temelinde farklılaşma gösteriyor mu? Eğer böyleyse, ne şekilde bir farklılaşmanın mevcut olduğu da araştırma konusudur. Aslında tüm bu demografik unsurların rolünün anlaşılması hem görevlerin talep edilme süreçlerinde, hem de amaçlanan sonuçların elde edilmesinde olumlu bir etki sağlayabilir.

Tüm bunlar ışığında şu üç temel hipotezi ifade edebiliriz:

HİPOTEZ 1: Meşru olmayan görevler, temelde kişisel algıya dayalı değerlendirmeleri içermekte olduğundan, çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi çeşitli özellikleri kişiden kişiye değişiklik gösterdiği için, MOG'a dayalı algıların da bu temelde değişiklik göstermesi beklenebilir. Örneğin, rol-cinsiyet teorisinde kadınların erkeklerden daha toplumsal ve daha az araçsal tepki gösterdikleri vurgulanmaktadır (Eagly, 1987). Ayrıca, cinsiyetlerin farklılaşan yetenek ve davranışlara sahip oldukları ve cinsiyetler üzerindeki iş bölümünün tüm davranışsal farklılıkları şekillendirdiği cinsiyet-rol temelinde tartışılmıştır (Eagly ve diğerleri, 2000). Bunun yanısıra, kişinin mesleki beklentileri ve algılamaları, meslekî bakış açıları yaş ve eğitim düzeyi ile de değişiklik gösterebilir. Mesleğe yeni başlamış genç yaşta bir çalışan ile mesleki tecrübesi daha fazla olan ileri yaşta olan bir çalışan arasındaki algı ve tecrübeler de MOG temelinde farklılık arz edebileceği düşünülebilir. Aynı doğrultuda, eğitim düzeyi farklılaşan bireylerin de mesleğe bakış açıları ve süreçlerdeki algıları da değişim gösterebilir. Eğitim düzeyi arttıkça, bireyin mesleği ve süreçleri değerlendirmeleri de daha ayrıntılı olabileceğinden, MOG algısı daha yüksek olabilir. Bu doğrultuda, hipotez 1'i iddia edebiliriz:

H1: Çalışanın kişisel özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi) meşru olmayan görev algısını etkiler.

HİPOTEZ 2: Meşru olmayan görevler, genel olarak iş süreçlerinde mesleki normların ihlâl edilmesi ve çalışanda stres yaratması temelinde olduğundan, bireyin mesleğe ve icra edilen süreçlerde görevlere karşı algılarında değişiklik yaratabilir (Semmer ve diğerleri, 2007). Bu eksende, çalışanın mesleki tecrübesinin süresi, var olan iş yükü ve görev yaptığı alanın / branşın farklılığı MOG algılarında da değişiklik meydana getirebilir. Şöyle ki, mesleğe yeni başlayan birinin algıları edindiği tecrübeler ve zaman geçtikçe durumlar karşısında kavrayış ve anlayışın değişmesi ile aynı bireyin zaman içinde ister istemez algı ve tecrübeleri de değişiklik gösterecektir. Binaen, çalışanın iş yükünün azlığı ya da çokluğu da mesleki normların çerçevesinde görülmekte ve bu tecrübeler doğrultusunda iş yükü bu normların çerçevesinde olmayan çalışanın iş yükü fazla olan çalışana göre MOG algısı ve tecrübesi de yüksek olacağı tahmin edilebilir. Benzer şekilde, mesleki alan ya da branşların farklılık göstermesiyle bir branşta yaşanan MOG tecrübeleri diğer branşlara göre de farklılık gösterebilir. Örneğin, genel itibar ile öğrencilerin eğitimi ve öğretimi dışında da görev dışı seminerler, aile ziyaretleri ve istatistikî raporlamalar gibi birtakım MOG

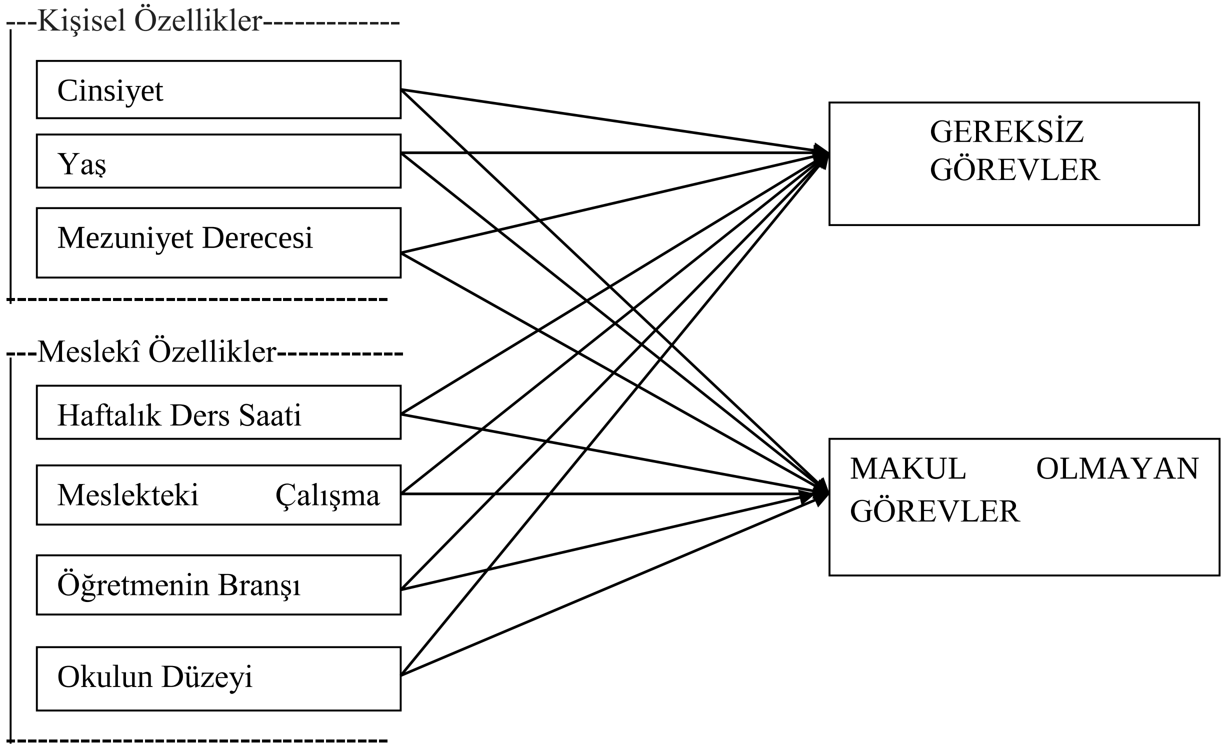
talepleri okul idaresi ya da MEB tarafından sınıf öğretmenlerinden diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha fazla olabilir. Bu nedenle, çalışanın işe ilişkin özelliklerinin farklılıkları, MOG algı ve tecrübelerinde farklılık gösterebilir. Dolayısıyla, Hipotez 2'yi aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

H2: Çalışanın işe ilişkin özellikleri (toplam iş tecrübesi, iş yükü, görev yaptığı alan) meşru olmayan görev algısını etkiler.

HİPOTEZ 3: MOG, temelde iki boyutuyla MG ve GG olarak ifade edilmekte ve bu iki boyutun aralarındaki temel farklılık, MG' nin tamamen mesleki norm dışı görevler olarak, GG' nin ise aslında görevler etkin bir şekilde düzenlendiğinde yapılmasına gerek kalmayan ya da çok daha az bir çaba ile gerçekleştirilebilen görevler olduğu bilinmektedir. Her ne kadar her iki görev türünün mesleki kimliği ve kişinin iyilik halini olumsuz etkilediği göz önünde bulundurulsa (Akyürek ve Can, 2017; Akyürek, 2020) da farklı bağlamlarda bu etkinin de farklılık göstereceği beklenebilir. Örneğin, farklı branşlarda çalışmanın sadece MG algısını ortaya çıkarırken, beklenenden fazla bir iş yükü ile çalışmanın daha ziyade GG algısını tetikleyebileceğinden söz edebiliriz. Bu doğrultuda, Hipotez 3'ü aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

H3: Çalışanın kişisel ve işe ilişkin özelliklerinin MOG algısının iki boyutuna (MG ve GG) olan etkileri farklıdır.

Şekil 1: Araştırma Modeli:



YÖNTEM

İzmir, Ankara, İstanbul, Tokat, Bursa, Kayseri ve Diyarbakır illerinde ve anasınıfı, ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerinde ve çeşitli branşlarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında halen çalışmakta olan 521 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veriler, rastgele örneklem yöntemi ve 5li Likert tipi anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan verilerle SPSS istatistik programı ile çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Önce kişisel bağlantılar yoluyla belli sayıda öğretmene ulaşılmış, sonrasında kartopu örneklem modeli üzerinden yeni katılımcılarla iletişim kurulmuştur. Katılımcılara ulaşma süreci toplam olarak iki ay içinde tamamlanmıştır. Katılımcıların %65'i kadın, %35'i erkek olup, %94'ü 30 yaşın üzerinde, % 6'sı 30 yaş ve altındadır, eğitim düzeylerinin dağılımı lisans ve ön-lisans toplamda % 95, yüksek-lisans ve doktora % 5 oranındadır. Katılımcılar, mesleki özellikler temelinde ise meslekteki toplam görev süresi 20 yıl ve üzerinde % 66, 20 yılın altında % 34 olup, okul tipi olarak % 24.8 Anadolu Lisesi, % 75.2 diğer (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve diğer lise tipleri) oranındadır. Mesleki branşlar olarak okul öncesi % 6.4, sınıf öğretmeni % 26.4, Türkçe % 9.5, Yabancı dil %8.3, fen bilimleri

ve matematik % 8.2 ve diğer branşlar % 41.2 oranında, haftalık ortalama ders saati olarak 10 saat ve altında % 8.2, 10 saatin üzerinde % 91.2 oranında dağılım göstermektedir.

BULGULAR:

Sonuçlar temel olarak erkek, genç (30 yaş ve daha az), okul öncesi dışındaki diğer tüm branşlarda olan ve Anadolu Liseleri'nde çalışan öğretmenlerin GG algısının anlamlı oranda daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, okul öncesi hariç tüm branşlarda çalışan öğretmenlerin MG algılarının anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Bu durum aynı zamanda bu örneklemde GG algısının MG algısının farklılaştığını da ifade etmektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Tablosu:

	Variable	$\bar{X}$	**σ**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	ILUN	3.1809	0.87806	(0.881)								
2	ILUR	2.6750	1.02105	0.675**	(0.991)							
3	ERKEK	0.3559	0.47925	0.161**	0.097*	1						
4	YAŞ (30 ve daha az)	0.443	0.22950	-0.081	-0.011	0.108*	1					
5	MEZUNİYET DERECESİ	0.1233	0.32906	0.088*	0.016	-0.001	0.038	1				
6	HAFTALIK DERS SAATİ (10 saat ve daha az)	0.9165	0.27691	-0.046	0.029	- 0.196**	-0.042	-0.105*	1			
7	MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	0.5010	0.50050	0.045	0.089*	0.177**	0.226**	-0.073	- 0.028	1		
8	BRANŞ(Okul Öncesi)	0.0676	0.25130	- 0.184**	- 0.163**	- 0.184**	-0.004	-0.053	- 0.033	- 0.191**	1	
9	OKUL DÜZEYİ (Anadolu Lisesi)	0.2465	0.43141	0.119**	0.091*	0.047	0.018	0.038	0106*	0.193**	- 0.154**	1

Tablo 2: Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları Tablosu (Bağımlı Değişken: GG):

Variable	**β**	**σ**	**t**	**p**
ERKEK	0.249	0.083	2.981	0.003
YAŞ (30 ve daha az)	-0.394	0.171	-2.308	0.021
MEZUNİYET DERECESİ	0.209	0.117	1.787	0.075
HAFTALIK DERS SAATİ (10 saat ve daha az)	-0.095	0.142	-0.671	0.502
MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ (20 yıl ve üzeri)	0.008	0.082	0.095	0.924
BRANŞ(Okul Öncesi)	-0.495	0.158	-3.136	0.002
OKUL DÜZEYİ (Anadolu Lisesi)	0.187	0.091	2.050	0.041

Tablo 3: Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları Tablosu (Bağımlı Değişken: MG):

Variable	**β**	**σ**	**t**	**p**
ERKEK	0.154	0.099	1.559	0.120
YAŞ (30 ve daha az)	-0.139	0.202	-0.689	0.491
MEZUNİYET DERECESİ	0.048	0.139	0.346	0.729
HAFTALIK DERS SAATİ (10 saat ve daha az)	0.128	0.168	0.762	0.447
MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ (20 yıl ve üzeri)	0.103	0.097	1.067	0.286
BRANŞ(Okul Öncesi)	-0.526	0.187	-2.815	0.005
OKUL DÜZEYİ (Anadolu Lisesi)	0.128	0.108	1.182	0.238

SONUÇ

Bu araştırma, önemli bir iş stresi etkeni olan meşru olmayan görevler temelinde, çalışanların kişisel ve işle ilgili özellikler bağlamında farklı algı ve tecrübelere sahip olduklarını keşfederek, farklı etki mekanizmalarının ve sonuçların olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, MOG ve iki temel boyutu olan MG ve GG algılarının bütünlüklü bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır. Bu çalışma, Türkiye bağlamında yapılan ilk görgül araştırma olarak, farklı kişisel ve mesleki özellikleri daha iyi anlayabilmek ve karşılaştırma yapabilmek adına ayrıca önem taşımaktadır.

Gelecekteki yapılacak nitel ve nicel çalışmalar, bu bulgulara dayanarak meşru olmayan görevlerin belli bazı etki mekanizmalarına odaklanarak daha detaylı incelemeler yapabilir, somut ilişkileri test edebilir. Bu çalışmaların Avrupa ve Kuzey Amerika dışında şimdiye değin oldukça kısıtlı bir şekilde yürütülen Türkiye gibi farklı bağlamlarda, buralara özgü ilişkisel ve kültürel özellikler öngörülerek yapılması da yazına katkı sağlayacaktır. Son olarak, kişilerin buna benzer stres durumları karşısında ne gibi başa çıkma mekanizmaları geliştirdikleri, bunları ne zaman ve nasıl kullandıkları ayrı bir araştırma konusudur.

KAYNAKÇA

Ahmed, F. S., Eatuogh, E. M., ve Ford, M. T. 2018. Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions. **Journal of Vocational Behavior,** 104: 14–30.

Akyürek, S. ve Can, Ö. 2017. Gayrımeşru görevler, rol özellikleri ve kimlik tehdidi: Kavramsal bir model önerisi. **25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (s.762-769). 25-27 Mayıs, Ankara.

Akyürek, S. ve Can, Ö. 2019. Meşru olmayan görevler: Türkiye'deki öğretmenler üzerine nitel bir araştırma. **27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (s. 997-1005) 18-20 Nisan, Antalya.

Akyürek, S. 2020. Meşru olmayan görevlere kültürel ve ilişkisel bir yaklaşım: Eğitim sektöründen bir araştırma **Yönetim ve Organizasyon Doktora Tezi,** Yaşar Üniversitesi, 20.01.2020, İzmir.

Alicke, M., ve Sedikides, C. 2009. Self enhancement and self-protection: What they are and what they do. **European Review of Social Psychology,** 20: 1-42.

Apostel, E., Syrek, C. J., ve Antoni, C. H. 2017. Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. **International Journal of Stress Management,** 25(3): 234-249.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., ve Boudreau, J. W. 2000. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. **Journal of Applied Psychology,** 85: 65–74.

Eagly, A.H. (1987) Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation **Hillsdale, NJ: Erlbaum.**

Eagly, A.H., Wood, W. and Diekman, A.B. (2000) "Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal," in **The Developmental Social Psychology of Gender,** eds T. Eckesand H. M. Trautner (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers), 123–174.

Eatough, E. M., Meier, L., Igıc, I., Elfering, A., Spector, P. E., ve Semmer, N. K. 2016. You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. **Journal of Organizational Behavior,** 37: 108–127.

Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. **Applied Psychology: An International Review,** 50 (3): 337-421.

Kottwitz, M. U. et al. (2013) Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. **Scandinavian Journal of Work Environment and Health,** 39 (3): 310-318.

Madsen, I., Tripathi, M., Borritz, M., ve Rugulies, R. 2014. Unnecessary work tasks and mental health: A prospective analysis of Danish human service workers. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health,** 40(6): 631-638.

Minei, E. M., Eatough, E. M., ve Cohen-Charash, Y. 2018. Managing illegitimate task requests through explanation and acknowledgment: A discursive leadership approach. **Management Communication Quarterly,** 32(3): 374-397.

Omansky, R., Eatough, E. M., ve Fila, M. J. 2016. Illegitimate tasks as an impediment to job satisfaction and intrinsic motivation: Moderated mediation effects of gender and effort-reward imbalance**. Frontiers in Psychology,** 7(12): 1818.

Pereira, D., Semmer, N. K., ve Elfering, A. 2014. Illegitimate tasks and sleep quality: An ambulatory study. **Stress & Health,** 30(3): 209-221.

Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., ve Jacobshagen, N. 2010. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior**. Applied Psychology: An Internatıonal Review,** 59 (1): 70–96.

Semmer, N. E., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A. Kalin, W., ve Tschan, F. 2015. Illegitimate tasks as a source of work stress. **Work & Stress,** 29(1): 32-56.

Van Schie, S., Güntert, S. T., ve Wehner, T. 2014. How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,** 25(4): 851–868.

Wallace, J.C., Edwards, B.D., Arnold, T., Frazier, M.L., ve Finch, D. M. 2009. Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. **Journal of Applied Psychology,** 94(1): 254–262.

CAM TAVANI KIRIP YÜKSELENLER: KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yaprak KALAFATOĞLU

Marmara Üniversitesi,
yaprakkalafatoglu@hotmail.com

Ayşe Alev TORUN

Marmara Üniversitesi,
atorun@marmara.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Kadın yöneticiler, toplumsal cinsiyet, cam tavan sendromu.

GİRİŞ

Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırladığı 2020 Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre Türkiye, cinsiyet eşitsizliği açısından genel sıralamada 153 ülke arasında 130. sırada, ekonomik katılım ve fırsatlar açısından ise 136. sıradadır (Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu, 2020). Ne yazık ki listede Türkiye'nin gerisinde kalan ülkeler ateşi yeni keşfetmiş ya da bir sene öncesinde kadınları ehliyet hakkı vererek sevindirmiş (!) bazı ülkelerdir. Cinsiyet eşitliğini sağlamak için kadınların ekonomik, sosyal ve eğitim alanlarında güçlendirilmeleri gerektiği açıktır. Bu yönde atılacak önemli adımlardan birinin yönetici pozisyonundaki kadın temsilini artırmak olduğu düşünülmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Kadın İşgücü Raporu'na göre 2018 yılının ilk 10 ayı itibariyle üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı %14,6'dır (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası-TSKB). Kadın yöneticiler arasında yapılan araştırmaların, yöneticiliğe giden yola ışık tutarak, kadınların yönetim kademesinde söz sahibi olabilmeleri için gerekli fırsatları oluşturacağına inanılmaktadır. Bu çalışmada kadınların yöneticiliğe giden kariyer yolu ve aşamaları incelenmiş ve karşılaştıkları güçlükler ve fırsatlar tespit edilmiştir.

Yöneticilik açısından kadınların ve erkeklerin farklı özellikleri ve yönetim şekilleri olduğu söylenmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkili bu kalıp yargılardan bazıları kadın yöneticilerin ilişki odaklı oldukları ve duygusal davrandıkları, erkek yöneticilerin ise görev odaklı ve hırslı oldukları yönündedir. Nalbant (2002), bankacılık sektöründeki yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, katılımcıların çoğunun liderlik becerisi yönünden cinsiyetler arasında fark görmediğini bulmuştur. Cinsiyetler arasında farklılık olduğunu belirten yöneticilere göre, kadın yöneticiler insani beceriler; erkek yöneticiler ise iş ve genel performans açısından daha üstün görülmektedir.

Hayes ve diğerleri (2003), sıkça değinilen bir fark olan sezgisellik açısından katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri bir anket yoluyla cinsiyetleri karşılaştırmıştır. Katılımcılar yönetici ve yönetici olmayan kadın ve erkeklerden oluşmaktadır. Bulgulara göre yönetici kadın ve erkekler sezgisellik açısından birbirinden farklılaşmamaktadır. Yönetici olmayan örneklemde ise kadınların erkeklerden daha analitik olduğu bulunmuştur. Bir diğer sonuç ise yönetici kadınların, yönetici olmayan kadınlardan daha sezgisel olmasıdır. Kadın yöneticilerin, yönetici olmayan kadınlardan daha sezgisel oldukları halde erkek yöneticilerden farklılaşmama bulgusu, erkekler tarafından oyun kurallarının belirlendiği örgütlerde, kadınların terfi olanaklarından mahrum kalmamak için erkeksi davranma zorunluluğu hissetmeleri şeklinde yorumlanmıştır.

Kadınların yönetici pozisyonuna yükselmesini zorlaştıran etkenlerden birisi "davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmeyen engeller"i (Öğüt, 2006: 58) ifade eden "cam tavan sendromu"dur. İstanbul'da faaliyet göstermekte olan ve finansal hizmetler sunan ulusal ve çokuluslu iki işletmede çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları ve kadın yöneticilerin cam tavan algıları incelenmiştir. Bulgulara göre, tutum seviyeleri ortalamanın üzerinde değerlendirilmekle beraber, kadın çalışanlarda kadın yöneticilere olan tutumun, erkek çalışanlara oranla daha olumlu olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim seviyesi ve şirketin sermaye yapısının bir etkisi bulunmamıştır. Kadın yöneticiler erkeklere oranla daha az fırsatla karşılaştıklarını ve adil olmayan performans değerlendirmelerine maruz kaldıklarını belirtmiş ve üst pozisyonlar için daha çok çalışmaları gerektiğini ifade etmiştir (Şener ve diğerleri, 2018).

Ancak kadınlar yöneticilik pozisyonuna ulaştıklarında da ayrımcılık devam etmekte, bu kez de "cam uçurum engeli" ile karşılaşmaktadırlar. Bu kavram örgütsel bir kriz yaşanırken, kadınların yönetici olarak atandığı, böylece potansiyel bir başarısızlık durumunda kadın yöneticinin günah keçisi ilan edildiği durumu ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2007). Cam uçurum etkisinin kadınlar üzerinde tahrip edici sonuçları vardır. İlk olarak toplumsal cinsiyet rolleri kadının ev içindeki sorumluluklarını arttırırken bir yandan da cam uçurum kadınların iş yerinde stres yaşaması, iş doyumlarının azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Ayrıca performansı iyi olmayan bir kurumdan ayrılan kadın yöneticinin bir sonraki işinde lider pozisyonuna atanması güçleşmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017).

Kadın yöneticiler üzerine yapılan araştırmalar genellikle Batı dünyasında toplumsal cinsiyet ekseninde ele alınmıştır. Kültürün toplumsal cinsiyet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, bu araştırmalardan çıkan sonuçları diğer ülkelere genellemenin yanıltıcı olduğu görülmektedir.

Ülkelerin kültürel özellikleri kadınların konumunu etkilediğinden, kapsamlı bir bulguya ulaşabilmek için dünyanın farklı bölgelerinde araştırmalar yapılmalıdır.

Primecz ve Karjalainen (2019) Afrika'da toplumsal cinsiyetin, sınıf, ırk, etnik köken gibi kavramlarla ilişkili olarak kadının çalışma hayatındaki konumunu etkilediğini belirlemiştir. Örneğin, Kuzey Afrika'da kadınların iş hayatında yükselmesi için çocuk bakımında yardımcı olabilecek aile bireyleri önemliyken, Sahra Altı Afrika'da çocuk bakıcısı tutabilmek için varlıklı olmak ön plana çıkmaktadır.

En az Afrika kadar farklı bir kültür olan Hindistan'da ise kadınların statüsü karmaşıktır. Her ne kadar yasaklanmış olsa da geçmişinde kız bebeklerin öldürülmesi, eşini kaybeden kadınların kendini yakması ve kadınların eşleri tarafından öldürülmesi gibi eylemler görülen bu ülkede bugün üst sınıflara mensup olan bazı kadınlar oldukça güçlüdür. Hindistan'da hizmet ve üretim sektöründe çalışan 20 yönetici kadınla yapılan görüşmeler sonucu, kadınların ailelerinden aldıkları desteğin kariyer gelişimlerinde önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Ailenin katkısı, katılımcıların babalarının, ekonomik bağımsızlığın önemini vurgulamaları ve eğitimlerini teşvik etmeleri yoluyla veya kariyer süreçlerinde eşlerinden aldıkları destek şeklinde ortaya çıkmıştır. Katılımcılar çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinden babacan tavırlar gördüklerini ve bunun avantajlar sağladığını belirtmiştir. Yöneticiliğe giden yoldaki en önemli becerinin ise iş-aile dengesini sağlamak olduğunu ve bu yüzden çok çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada eğitimli, şehirli ve ailelerinden destek alan kadınların yöneticiliğe yükselmek için gerekli fırsatlara sahip olduğu görülmüştür (Nath, 2000).

Aycan'ın (2004) İstanbul'da çalışmakta olan 52 üst ve orta düzey kadın yöneticiyle derinlemesine mülakat yaparak gerçekleştirdiği araştırmada da katılımcıların kariyer gelişiminde bireysel ve durumsal etkenlerin önemli olduğu görülmüştür. Bireysel etkenler; kilit başarı faktörleri (örneğin, özgüven), işin merkeziliği ve kariyer yönelimlilik ve cinsiyet rollerine yönelik tutumdan oluşmaktadır. Katılımcılar işlerini hayatlarının merkezinde tutmakla birlikte iş-aile dengesini de önemsemiştir. Ancak ev işini kadın işi olarak görmemiş ve geleneksel cinsiyet rollerine karşı çıkmışlardır. Durumsal etkenler ise örgüt kültürü ve uygulamaları ile kariyer gelişim fırsatlarını içermektedir. Katılımcılar, çalıştıkları kurumların yönetici olarak yükselmelerinde engel yaratmadığını ama onlara bir katkıda da bulunmadığını belirtmiştir. Katılımcıların tümü ailelerinden çocuk bakımı konusunda destek aldıklarını vurgulamıştır. Ayrıca, katılımcılar, annelerinin kariyer gelişiminde rol model veya çocuk bakımında yardımcı olarak önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmanın amacı Türk kadınlarının yöneticilik noktasına nasıl geldiklerini incelemek, karşılaştıkları zorlayıcı ve kolaylaştırıcı etkenleri öğrenmek ve toplumsal cinsiyet rollerinin kariyer gelişimleri üzerindeki etkisine ışık tutmaktır. Buna göre:

Araştırma sorusu 1: Kadın yöneticiler bulundukları noktaya nasıl gelmiştir ve bu yolda karşılaştıkları fırsatlar ve engeller nelerdir?

YÖNTEM

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi kullanılmış ve amaçlı örneklem türlerinden kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla erişilen 22 kadın yöneticiyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla katılımcılara kariyer hikâyeleri, yöneticiliğe yükselirken karşılaştıkları zorluklar, kolaylıklar ve gelecek planları gibi sorular sorulmuş ve derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Görüşme formu ayrıca yaş, medeni durum, çalışılan pozisyon ve yöneticilik süresinden oluşan demografik bilgi bölümünü içermektedir. Katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler 30-45 dakika arasında sürmüş ve görüşme sırasında katılımcıların izniyle notlar tutulmuştur. Katılımcılara verdikleri cevapların yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve anonim olarak değerlendirileceği belirtilmiştir.

Veri analizine başlamadan önce katılımcıların cevapları yazılı metin haline getirilmiş ve her bir katılımcı numaralandırılmıştır. Ardından veriler kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Daha sonra içerik analizi yoluyla her bir temayla ilgili alt temalar belirlenmiştir. Veriler yorumlanırken betimsel analiz yönteminden faydalanılmıştır. Bu yöntemde doğrudan alıntılar kullanılarak katılımcıların düşünceleri etkili bir biçimde aktarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

BULGULAR

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur**.** Bu çalışmada örneklemi oluşturan katılımcıların farklı sektörlerden ve meslek gruplarından oldukları görülmektedir.

Bu araştırmada elde edilen temalar; yöneticiliğe uzanan yol, yöneticiliği kolaylaştıran faktörler, yöneticiliği zorlaştıran faktörler, yöneticinin kendisiyle ilgili güçlü gördüğü yanları, yöneticinin üst pozisyon ve yeni konum beklentileri, üst pozisyon beklentisini kolaylaştıran faktörler, üst pozisyon beklentisini engelleyen faktörler ve yöneticinin kendisiyle ilgili geliştirmek istediği yönlerdir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik yapısı

Yaş		Sektör		Meslek		Çalışma Süresi	
Minimum	23	Banka	1	Avukat	1	1-10 yıl	7
Maksimum	51	Beyaz eşya	1	Bankacı	1	11-20 yıl	10
Ortalama	38	CG	1	Başhemşire	1	21 + yıl	5
Medeni Durum		Denetim	2	Eğitim müdürü	1	**Yöneticilik Süresi**	
Bekar	11	Eğitim	1	Ekonomist	1	1-5 yıl	12
Evli	11	Gıda üretimi	1	Endüstri mühendisi	1	6-10 yıl	4
Çocuk sayısı		Güzellik	1	Finans müdürü	1	11-15 yıl	3
Yok	11	Hazır giyim	1	Güzellik eğitmeni	1	15-20 yıl	2
1	7	Kimyasal	1	Haber müdürü	1		
2	4	Lojistik	1	İhracat yöneticisi	1		
Eğitim Durumu		Medya	1	Mali Müşavir	1		
Lise	1	Otomotiv	1	Müşteri hizmetleri sorumlusu	1		
Yüksekokul	1	Perakende	1	Satın alma direktörü	1		
Lisans	17	Sağlık	1	Satış müdürü	3		
Yüksek lisans	2	Sigorta	2	Şube müdürü	1		
Doktora	1	Tekstil	3	Üretim planlama şefi	1		
		Ticaret	1	Vergi danışmanı	2		
		Vergi	1	Yönetici	1		

Katılımcılar, *yöneticiliğe uzanan yolda* özveriyle çalışmak, kendini geliştirmeye önem vermek, işini iyi yapmak, etkili iletişim kurmak, inisiyatif almak ve yönetici olmayı hedeflemiş olmak gibi etkenlerin rol oynadığını belirtmiştir. Özveriyle çalışmak şu cümlelerle ifade edilmiştir:

"Sıradan bir beyaz yakalı olarak telefonlara bakmak, fotokopi çekmek gibi angarya diye tabir edilen işleri seve seve, gocunmadan yaptıktan sonra, yetiştiremediğim işlerimi yetiştirmek için fazla mesai talebinde bulunmaksızın geç saatlere kadar çalışarak kendimi geliştirmeye çalıştım ve bu çabalarım ilk yılımda genel müdür tarafından dikkat çekti". (K1)

Katılımcılara *yöneticiliği kolaylaştıran faktörler* sorulduğunda; patronluğun ve yöneticiliğin aynı kişi tarafından üstlenildiği bir şirkette çalışıyor olmak, üstlerinden destek almak, olumlu

kişilik özellikleri ve tutumlar, uzlaşma becerisi, öğrenme isteği ve kurumun sağladığı fırsatlar gibi faktörler ortaya çıkmıştır. Üstlerinden destek almak şu cümlelerle belirtilmiştir:

"Çalıştığım firma kadın istihdamına çok önem veriyor ve kadın çalışanlarını destekliyor, bu sebeple şanslı olduğumu düşünüyorum. Doğum iznimin bitmesine yakın yöneticim ile işe tekrar dönmeden önce görüştüm ve yöneticim (erkek) benim bu noktaya (yöneticilik) gelmem için beni çok destekledi ve bana çok yardımcı oldu". (K15)

Yöneticiliği zorlaştıran faktörlerde ise patronun özellikleri, iş-aile çatışması, erkeklerden gelen önyargı ve baskılar, aşırı iş yükü, işle ilgili eğitim ve deneyim eksikliği, iş ortamında çatışma ve rekabet ve kayırmacılık alt temaları belirlenmiştir. Erkeklerden kaynaklanan önyargı ve baskılar şu cümlelerle ifade edilmiştir:

"Saha satış elemanı olarak çalışırken yaşadığım zorluktan bahsedebilirim. Genelde sektörde saha satış olarak erkek arkadaşlarımız çalışıyor. Müşteri ziyareti yaptığım bir gün kaba bir müşterimizle tartışmak zorunda kalmıştım. Teslimat süreci operasyonel sebepten ötürü gecikmişti ve hakaret tarzı bir konuşma gerçekleşmişti. Kibarlığa davet ettiğimde ise erkek bir temsilci ile devam etmek istediğini belirtmişti şirketimize". (K16)

Katılımcılar kişilik, gelecek yönelimli olmak, iletişim becerisi, 'dayanıklılık, azim ve iyimserlik' ve mesleki bilgiyi geliştirme isteği gibi özellikleri *güçlü yanları* olarak görmektedir. Dayanıklılık, azim ve iyimserlik şu cümlelerle örneklendirilmiştir:

"Kendi karakterimde kolay motive olmak benim için kolaylaştırıcı bir faktördü. Bir şeyi istiyorsam bunu istiyorumdur; çalışmam, yapmam gerekiyordu. Okulu dört yılda bitirmem gerekiyordu, bitirdim. İyi bir ortalama gerekliydi, çok çalıştım. Yüksek lisansıma hemen başladım hemen bitirdim. Hayatım hiçbir sekteye uğramadı ve evet çalışırken yüksek lisans yapmak çok zordu. Sabahları iş, akşamları derse gitmek oldukça yoğundu. Tabii ki zorlu süreçlerdi, neredeyse minimum uykuya iniyordu. Ama bunları başarmak beni motive ediyordu. Karakterimdeki en yardımcı özelliklerimden birisi yılgınlığa hemen düşmemek. Vazgeçmemek, küsmemek lazım". (K21)

Katılımcılara *üst pozisyon ve yeni konum beklentileri* sorulmuştur. Beklentisi olmayan katılımcılardan birisi fırsatların yetersiz olduğunu iletmiş ve bu durumu şöyle ifade etmiştir:

"Daha üst pozisyon beklentim yok, bulunduğum ortam bunu teşvik etmez çünkü yönetim kurulu sadece aile bireylerinden oluşuyor". (K3)

Beklentisi olan bir katılımcı ise güç ve statü kazanmak istediğini söylemiş ve şu cümleleri kullanmıştır:

"Tabii ki kendimi daha üst pozisyonlarda görmek istiyorum. Bunun için motivasyonum da var. Çalıştığım şirketin bireyleri "he for she" mottosunu felsefe edinmelerinden ötürü kariyerimde ilerleyebilmem için beni destekliyorlar". (K2)

Katılımcılara *üst pozisyon beklentisini kolaylaştıran faktörler* sorulduğunda, kadınlara sağlanan destek ve önceki deneyimlerden bahsedilmiştir. Önceki deneyimlerin kolaylaştırıcı etkisi şu cümlelerle ifade edilmiştir:

"Sigorta sektörü hızla gelişen bir alan. Türkiye'de de çok eski bir tarihi yok. Bu nedenle uyum süreçlerinde sıkıntılar da çıkabiliyor. Aynı zamanda bunlar dezavantaj gibi görünmekle beraber avantaja da dönebiliyor. Sen de onunla beraber yeni bir şeyler öğreniyor, büyüyorsun. Aslında tüm ülke seninle beraber bir şeyler öğreniyor. Sen aktarıcı oluyorsun. Öncü oluyorsun. Sigorta hukuku çok ayrıntılı olmayan bir alan. Sen bu durumda uluslararası kuralları inceleyen, yorumlayan, boşlukları dolduran konumda oluyorsun. Bu nedenle bu işlemleri doğru yapabilmek için çok daha tecrübeli olmak gerekiyor. Süreç sizinle geliştiği için bir üst pozisyona yetecek yetkinlikleri de zamanla kazanıyorsunuz. Seni bir üst pozisyona hazırlıyor". (K21)

Üst pozisyon beklentisini engelleyen faktörler arasında kişisel nedenler, örgüt yapısı, ekonomik ve sosyal şartlar gibi unsurların bulunduğu görülmüştür. Kişisel nedenleri aşağıdaki ifadeler örneklendirmektedir:

"İleride saatleri belli olan bir işte çalışmak istiyorum; zaman açısından erkeklerde sorumluluk bir tık daha az olabilir, eve daha geç gelebilirler. Kadınlarda belki de Türk toplumunun yapısıyla ilgili bir kodlanma olmuş olabilir. İleride kariyerime akademisyen olarak devam etmek istiyorum. Çünkü çalışma saatleri daha düzenli". (K7)

Katılımcıların *kendileriyle ilgili geliştirmek istedikleri yönlerin* görevle ilgili eğitimler, müşteriye kendini tanıtma ve kişisel gelişim hedefleri olduğu belirlenmiştir. Görevle ilgili eğitimler ve müşteriye tanıtım şu cümlelerle ifade edilmiştir:

"Gerçek kişi gelir vergisi konusunda Türkiye'de uzman olup aranılan kişiler arasında olmak istiyorum. Teknik her zaman gelişmesi gereken bir konu ayrıca müşteri bazında networkümü geliştirmek, müşteri yelpazemi geliştirmek ve kendimi müşterilerime daha iyi tanıtmak istiyorum". (K8)

Katılımcılardan bazıları ileride eğitim faaliyetleri ve bireysel çalışma gibi farklı kariyer yollarına yönelebileceklerini iletmiştir. Sivil toplum hizmetleri ve sosyal faaliyetler ise kariyer planının dışındaki gelecek tasarıları olarak görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı kadın yöneticilerin deneyimlerinden oluşan kariyer hikâyeleri aracılığıyla, yöneticilik noktasına nasıl geldiklerini, bu yolda karşılaştıkları güçlükleri ve kolaylıkları incelemektir.

Türk kadınlarının yönetici pozisyonunda çalışmasını kolaylaştıran temelde üç neden bulunmaktadır. Birincisi, kadınlar çocuk bakımında ailelerinden destek alabilmekte ya da düşük gelir grubundaki kadınları çocuk bakıcısı olarak çalıştırabilmektedir. İkincisi, Türk kurumsal hayatı görece genç ve hala gelişmekte olduğundan, yönetici pozisyonunu doldurabilecek nitelikteki işgücü sınırlıdır ve bu pozisyonlara gelmek için temel ölçüt cinsiyet değil niteliktir. Dolayısıyla kadınların kariyer başarısı, eğitimlerini belirleyen sosyal sınıflarına bağlıdır. Son olarak, Türkiye'de örgüt kültürü genel olarak aile yanlısı olduğundan, kadınların iş ve özel yaşamı dengeleme konusundaki ihtiyaçları genelde örgüt tarafından desteklenmektedir. Bu olumlu etkenlere rağmen toplumsal cinsiyet rolleri kadının yönetim pozisyonunda çalışmasını engelleyebilir çünkü kadının temel görevinin ailesine bakmak olduğuna inanıldığından, iş hayatının ailenin huzurunu bozacağı düşünülmektedir (Aycan, 2004). Diğer yandan, kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması, yöneticiliğin gerektirdiği yüksek çalışma temposuna uyum sağlamalarını da zorlaştırmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007).

Çalışmanın sonuçlarına göre, üstlerinden destek almanın ve kurumun sağladığı fırsatların kadınların yönetici konumuna gelmelerinde kolaylaştırıcı etkisi olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, toplumsal cinsiyet rollerinin kadınların yönetici konumuna gelmelerini, iş-aile çatışması ve erkeklerden gelen önyargı ve baskılar yoluyla zorlaştırdığı görülmüştür. Ayrıca, toplumsal cinsiyet rolleri daha üst pozisyona yükselme beklentisini de etkilemektedir. Katılımcılardan bazıları ailevi rollerine daha fazla vakit ayırabilmek için daha üst konuma gelmemeyi tercih ettiğini belirtmiştir. Bu bulgular, kadınların ilerlemesini sağlayan ya da konumlarını geliştirmelerini önleyen etkenleri örgütsel ortam, sosyal rol beklentileri ve kişisel özelliklerle ilişkilendiren çalışmalarla tutarlıdır. Bu bağlamda, adil performans değerlendirmesi, kariyer fırsatlarının varlığı, çok çalışmak, zengin iş deneyimi, eğitim düzeyinin yüksek oluşu, yükselmeye hazır ve istekli olmak, erkek meslektaşlardan saygı görmemek, görünürlüğü yüksek pozisyonlara getirilmemek, farklı rollerin dengelenmesine

katkı verilmeyişi ve yer değiştirme konusundaki isteksizlik gibi özelliklere değinilmiştir. Bu olumlu ve olumsuz özellikler gerek bireyin kendisinden gerekse çevreden kaynaklanmaktadır (Kiaye ve Singh, 2013).

Katılımcıların kendilerinde güçlü gördükleri iletişim becerisi (Mert-Şencan, 2014), 'dayanıklılık, azim ve iyimserlik' (Tabassum ve diğerleri, 2019) ve mesleki beceriyi geliştirme isteğinin (Dragoni ve diğerleri, 2009) yöneticilik konumuna gelme yönündeki olumlu etkileri geçmiş araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Bu çalışmadaki katılımcıların yarısının evli yarısının bekâr olduğu görülmektedir. İş ve aile yaşamı dengesini sağlamak evli ve bekâr kadınlar için yöneticiliğe giden yolda bir engel oluştursa da, eş, ebeveyn, kardeş veya evlat rolü olan kadınların bu rollerde edindikleri becerilerin, yükselmelerinde faydalı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü rol zenginleşmesi aracığıyla, kadınların aile hayatlarında geliştirdikleri liderlik yeteneği, başkalarını anlayabilme ve aynı anda birden çok işle uğraşma gibi özellikler yöneticilik performanslarını arttırmaktadır (Ruderman ve diğerleri, 2002). Başka bir deyişle, iş-aile dengesini kurabilen kadınların yöneticiliğe uzanan yolda avantajlı olacağı söylenebilir. Bu nedenle işletmelerin, iş-yaşam dengesini kurabilmeleri için kadın çalışanlara kreş imkânları gibi çeşitli fırsatlar sağlaması, çocuk bakımında babanın da sorumluluklarını göz önüne alarak babalık izinlerini uzatması, önyargı ve ayrımcılığa geçit vermeyen örgüt politikalarını benimsemesi tavsiye edilmektedir. Katılımcıların kendilerini geliştirme istekleri doğrultusunda, başarılı bir performans için duygusal zekânın geliştirilmesini hedefleyen liderlik eğitimlerine yer verilmesi yönündeki öneriler (Akbaş ve Taner, 2017) de dikkate alınabilir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar bir konu hakkında derinlemesine bilgi sağlar ancak sonuçlar genellenemez. Bu araştırmanın katılımcılarının İstanbul'da faaliyet göstermekte olan farklı sektörlerdeki şirketlerde çalışması da bir başka kısıtlılık oluşturabilir. Gelecek araştırmalarda belirli bir sektöre odaklanan çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, nitel ve nicel araştırmanın bir arada kullanıldığı çalışmalar kadın yöneticilere ilişkin daha ayrıntılı bilgi verebilir.

REFERANSLAR

Akbaş, G. ve Korkmaz, L. 2017. Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. **İş ve İnsan Dergisi**, 4(2): 73-86.

Akbaş, N. ve Taner, B. 2017. Yönetim ve cinsiyet: Cam Uçurum'un ötesi. **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2): 193-214.

Aycan, Z. 2004. Key success factors for women in management in Turkey. **Applied Psychology**, 53(3): 453-477.

Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. ve Oh, I. S. 2009. Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. **Academy of Management Journal**, 52(4): 731-743.

Hayes, J., Allinson, C. W. ve Armstrong, S. J. 2004. Intuition, women managers and gendered stereotypes. **Personnel Review**, 33(4): 403-417.

Kiaye, R. E. ve Singh, A. M. 2013. The glass ceiling: A perspective of women working in Durban. **Gender in Management: An International Journal**, 28(1): 28-42.

Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu (2020). Http://Www3.Weforum.Org/Docs/WEF_GGGR_2020.Pdf

Mert Şencan, M. N. 2014. **Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi.** Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Nalbant, M. 2002. **Kamu çalışanlarının kadın yöneticilerde liderlik davranışlarını algılamaları ve bir anket çalışması.** Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Nath, D. 2000. Gently shattering the glass ceiling: Experiences of Indian women managers. **Women in Management Review**, 15(1): 44-55.

Öğüt, A. 2006. Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(1): 56-78.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. 2007. Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir İli Örneği. **Yönetim ve Ekonomi**, 14(2): 117-135.

Primecz, H. ve Karjalainen, H. 2019. Gender relations in the workplace: The experience of female managers in African harbors. **International Journal of Cross Cultural Management**, 19(3): 291-314.

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. ve King, S. N. 2002. Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, 45(2): 369-386.

Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. 2007. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy and Management Review**, 32(2): 549-572.

Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Kadın İşgücü. 2018. http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKBBakis_SKYolundaKadinIsgucu.pdf. Erişim tarihi: 20.02.2020

Şener, İ., Karabay, M. E. ve Tezergil, S. A. 2018. Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: Finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1): 78-98.

Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A. ve Arslan, A. 2019. Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM. **International Journal of Organizational Analysis**, 27(2): 241-268.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2003. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları.

ÇALIŞANIN KARANLIK LİDERLİK ALGISI İLE İNTİKAM ALMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE NEVROTİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ufuk BAŞAR

İstanbul Aydın Üniversitesi

ufuk-basar@hotmail.com

Seda AÇIKGÖZ

İstanbul Aydın Üniversitesi

sedaacikgoz1@stu.aydin.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Karanlık Liderlik, İntikam Alma Niyeti, Nevrotizm, Düzenleyici Etki

GİRİŞ

Liderliğin karanlık yüzüne ilişkin çalışmalar yirminci yüzyılın sonlarından itibaren yapılmaya başlanmıştır ve zaman içerisinde giderek artan bir ilgiyle yeni araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (Başar ve Basım, 2018). Günümüze dek liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik pek çok liderlik yapısı geliştirilmiştir. Geliştirilen liderlik yapılarını genel ve kapsayıcı bir kavram olan karanlık liderlik ile tarif etmek mümkündür (Başar ve diğerleri, 2016). Olumsuz lider davranışları gerek çalışanlar, gerekse örgütler açısından çeşitli sorunların oluşmasına yol açmaktadır. Öyle ki olumsuz lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar çeşitli yöntemlerle liderle mücadele etmektedirler (Webster ve diğerleri, 2014). Her ne kadar bilindiği kadarıyla çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan ortaya çıkaran görgül bir araştırma bulunmasa da çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdikleri tepkiler intikam alma davranışları ile benzerlikler göstermektedir (Morris, 2019). Bundan dolayı bu çalışmanın amaçlarından biri çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığının görgül olarak ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca intikam alma niyetinin oluşumunu kuvvetlendiren unsurlardan birinin nevrotik kişilik özelliği olduğu bilindiğinden (Koutsos ve diğerleri, 2008; Leach ve Lark, 2003; Maltby ve diğerleri, 2001; McCullough ve diğerleri, 2001), araştırmanın diğer bir amacı karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrotizmin etkisiyle bir değişiklik meydana gelip gelmediğinin ortaya çıkarılmadır. Bilindiği kadarıyla nevrotizmin karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişki üzerinde bir etkisinin olup olmadığı daha önce görgül olarak araştırılmamıştır. Bu nedenle liderlik yazınına katkıda bulunulması, araştırmacıların yeni araştırmalar yapmaya teşvik edilmesi ve uygulayıcılara yol gösterilmesi bakımından araştırmanın önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu bağlamda öncelikle değişkenler arasındaki

ilişkileri açıklayan kuramsal çerçeve oluşturulmuş, sonrasında araştırma verisi analiz edilmiş ve bulgular kuram ve uygulamaya yönelik olarak tartışılmıştır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Karanlık Liderlik Algısı

Karanlık liderlik, daha önceden çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), narsistik liderlik (Glad, 2002; Rosenthal ve Pittinsky, 2006), zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005, 2011), kötü liderlik (Kellerman, 2004), despotik liderlik (De Hoogh ve Den Hartog, 2008), aşağı yönlü iş yeri zorbalığı (Pelletier, 2010) ve yıkıcı liderlik (Einarsen ve diğerleri, 2007; Padilla ve diğerleri, 2007) gibi çeşitli liderlik modellerinin oluşturduğu kuramsal çerçeveden istifade edilerek tanımlanmış olan ve liderliğin karanlık tarafını açıklayan kapsayıcı ve bütünleştirici bir kavramdır. Söz konusu kuramların ışığında karanlık liderlik yapısı, Başar ve diğerleri (2016) tarafından, belirli bir çalışana ya da birden çok çalışana yönelik olarak sergilenen ve çalışanların gerek fiziksel, gerekse psikolojik olarak zarar görmelerine yol açan davranışlar olarak tanımlanmış ve Başar (2019) tarafından işletimselleştirilerek ölçülebilir hale getirilmiştir. Karanlık liderlik yapısı; bezdiren lider davranışları, samimiyetsiz lider davranışları ve zorbaca lider davranışları olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Geliştirilen ölçek bireylerin yöneticilerinin davranışlarını ne ölçüde bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca algıladıklarını ölçmektedir. Bezdiren davranışlar; kendini diğerlerinden üstün görmek, yapılan işleri takdir etmemek, işlerin yapılış şeklinden hoşlanmamak, çalışan üzerindeki iş yükünü artırmak, çalışana işleri bitirmesi için yeteri kadar süre tanımamak, çalışana kapasitesini, bilgisini, becerilerini ve kabiliyetlerini aşan görevler vermek ve yapılan işlerde sürekli olarak hata aramak gibi davranışları ifade etmektedir. Samimiyetsiz davranışlar; çalışanın yöneticiye olan güvenini tahrip eden adaletsiz, bencil, vefasız ve etik dışı davranışları ifade etmektedir. Zorbaca davranışlar ise çalışanı açık bir şekilde hedef alan ve çalışanın kendine olan güvenini kaybetmesine yol açan, küçük düşürücü ve zarar verici davranışları ifade etmektedir (Başar ve diğerleri, 2016; Başar, 2019).

Karanlık Liderlik Algısı ve İntikam Alma Niyeti

Çalışanlar karanlık liderlik davranışlarına maruz kaldıklarında çeşitli şekillerde tepki vermektedirler. Webster ve diğerleri (2014) çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdikleri tepkileri; liderin zorbalıklarına ve etik dışılığına boyun eğmemek, liderle sorunları açık bir şekilde konuşmak, liderin davranışları hakkında şikâyette bulunmak, spor vb. aktiviteler yoluyla yaşanılan stresle mücadele etmek, işten ayrılmak ve başkalarından destek arama yoluna gitmek olarak belirlemiştir. Başar ve diğerleri (2016) ise Webster ve diğerleri

(2014)’nin bulgularını daha da geliştirerek çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdikleri tepkileri aktif tepkiler ve pasif tepkiler olmak üzere iki grup altında açıklamıştır. Aktif tepkiler arasında maruz kalınan muameleye katlanmamak, liderle konuşarak sorunları çözmeye çalışmak, liderin beğenisini kazanmaya çalışmak, liderin olumsuz davranışlarını üst yöneticilere şikâyet etmek, işi bırakmak, örgüt içinde departman değiştirmek, çalışma arkadaşlarını lidere direnmeleri ve ona boyun eğmemeleri için teşvik etmek ve örgütlemek yer almaktadır. Pasif tepkiler arasında ise maruz kalınan olumsuz muamelelere katlanmak, işi daha yavaş bir şekilde yapmak, yakınlardan destek talep etmek, tedavi amaçlı sağlık desteği almak, maruz kalınan olumsuz eylemlerden kurtulma yolları aramak, işe zamanında gelmemek ya da hiç gelmemek, liderle karşılaşmamaya çalışmak ve işten ayrılmayı düşünmek yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından elde edilen bulgulardan lideri şikâyet etmek, liderle açık bir şekilde mücadele etmek, işi standardına göre yapmamak, işi bırakmak, işi daha yavaş yapmak, işe zamanında gelmemek ya da hiç gelmemek gibi davranışlar karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan bir çalışanın liderden intikam alma niyetinin bir tezahürü olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanlar bu tür davranışlar göstererek ve tutumlar geliştirerek bir şekilde olumsuz davranışlarından dolayı lideri cezalandırmak istiyor olabilirler.

İntikam, olumsuz ve yanlış davranışlara, kötü muamelelere ya da adaletsiz uygulamalara maruz kalmış olan bir bireyin karşı tarafı cezalandırmak, karşı tarafa zarar vermek ve kendi gururunu korumak amacıyla verdiği karşılık olarak tanımlanmaktadır (Stuckless ve Goranson, 1992; Bordia ve diğerleri, 2014; Osgood, 2017). Bir birey genellikle kendisine yapılan haksızlığı gidermek amacıyla intikam almaya niyet etmektedir. Öyle ki birey sözlü ya da fiili olarak kötü muameleye maruz kaldığında ve zarar gördüğünü hissettiğinde hak etmediği bir durumla karşı karşıya olduğunu düşünmektedir (Soloman, 1990; Kim ve Smith, 1993). İntikam davranışlarının sergilenmesinde intikam niyetinin oluşumunu besleyen öfke duygusu önemli bir role sahiptir (Buss, 1961; Nelson ve diğerleri, 2007). Tripp ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen intikam kuramına göre; intikam davranışları, tahrip edilen beklentiler, sorumluluklar ve öfke öğelerinin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Kurama göre, ilk olarak birey taciz ve normların ihlal edilmesi gibi bazı tetikleyici davranışlara maruz kalmakta ve üzülmektedir. Sonrasında olay üzerinde derinlemesine düşünmekte ve karşı tarafı sorumlu tutup tutmayacağına karar vermektedir. Birey karşı tarafı yaşanan olumsuzluklardan dolayı sorumlu tutarsa öfkelenmekte ve intikam almaya niyetlenmektedir. Sonrasında ise intikam davranışları sergilenmektedir.

İntikam alma davranışları doğrudan bireylere ya da örgüte yönelik olarak sergilenebilmektedir (Stuckless ve Goranson, 1992; Aquino ve Bradfield, 1999). Ancak bireylerin birbirlerine

sergiledikleri intikam davranışlarına daha sıklıkla karşılaşılmaktadır (Mikula ve diğerleri, 1990). Bir çalışan karanlık liderlik davranışlarına maruz kaldığında hem örgüte hem de lidere yönelik intikam davranışları sergileyebilir. Çünkü çalışan liderin olumsuz eylemlerinden örgütü de sorumlu tutabilir. Çalışan örgütten intikam almak amacıyla üretim süreçlerini aksatmak, görevleri ihmal etmek, örgütün varlıklarına sabotajda bulunmak, örgütün varlıklarını çalmak ve örgütten ayrılmak gibi verimlilik ve üretim karşıtı davranışlar sergileyebilirken (Bies ve Tripp, 1996; Akın ve diğerleri, 2012), liderden intikam almak amacıyla lidere bağırmak, hakaret etmek, liderin onurunu kırmak, lidere gözdağı vermek ve lideri tehdit etmek (Bushman ve Huesmann, 2010; Simons ve Sauer, 2013), diğerlerinin önünde liderin isteklerini reddetmek (Olafsson ve Johannsdottir, 2004; Vitkova ve Zabrodska, 2014), lidere diğer çalışanlarla birlikte organize bir şekilde karşı koymak, lidere küçültücü lakaplar takmak ve bunu diğer çalışanlarla paylaşarak yaymak (Lutgen-Sandvik ve Tracy, 2012), diğer çalışanlarla liderin itibarını azaltıcı sohbetler yapmak, böylece liderin diğerleri nezdindeki değerini küçültmeye çalışmak (Webster ve diğerleri, 2014) ve lidere fiziksel saldırıda bulunmak (Lutgen-Sandvik ve Tracy, 2012) gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Yapılan değerlendirmeler çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkiyi işaret etmektedir. Bu nedenle aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanın bezdirici lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki vardır

Hipotez 2: Çalışanın samimiyetsiz lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki vardır

Hipotez 3: Çalışanın zorbaca lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Liderin karanlık davranışlarının çalışanda intikam alma niyetinin oluşumuna yol açması bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler; intikam almanın mümkün olup olmaması, lider ve çalışanın arasındaki samimiyet, liderin ve çalışanın sahip olduğu gücün düzeyleri, örgüt içi idari düzenlemeler ve liderin ve çalışanın kişilik özellikleridir. Öyle ki bu faktörlere bağlı olarak çalışanın liderden intikam almaya niyet etme düzeyi değişiklik gösterebilir (Akın ve diğerleri, 2012). Bu bağlamda bir sonraki kısımda çalışanın nevrotik kişilik özelliğinin karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki rolü tartışılmıştır.

Nevrotizmin Düzenleyici Rolü

Bireylerin karanlık lider davranışlarına verdikleri tepkiler ve liderden intikam almaya niyet edip etmemeleri psikolojik durumları ve kişilik yapıları ile ilişkilidir. Öyle ki olumsuz duyguları yoğun olan bireyler intikam almaya daha eğilimlidirler (Olafsson ve Johannsdottir,

2004; Bies ve diğerleri, 2007; Bushman ve Huesmann, 2010). Olumsuz duyguların oluşumunu kolaylaştıran faktörlerden biri bireyin kişiliğidir. Olumsuz duyguların yoğunlukla yaşandığı kişilik türlerinden biri ise nevrotizmdir (Bono ve diğerleri, 2002). Nevrotizm duygusal dengesizlik olarak da adlandırılmaktadır. Nevrotik bireyler stres yaşamaya daha eğilimlidirler, genellikle kaygılı, depresif, huzursuz, gerilmiş ve çevresindekilere güven vermeyen bir ruh hali içerisindedirler, korku, hiddet, karamsarlık, suçluluk, düşmanlık, düşüncesizlik, öfke gibi olumsuz duyguları yaşamaya yatkındırlar (Robbins ve Judge, 2007; Bono ve diğerleri, 2002; Costa ve McCrae, 1995). Yapılan araştırmalarda nevrotik bireylerin intikam almaya daha yatkın oldukları ortaya çıkarılmıştır (Koutsos ve diğerleri, 2008; Leach ve Lark, 2003; Maltby ve diğerleri, 2001; McCullough ve diğerleri, 2001). Bu nedenle karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan nevrotik bireylerin daha güçlü bir şekilde intikam alma niyeti geliştirmeleri beklenmektedir. Bu değerlendirmeden hareketle araştırmanın diğer hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Bezdirici lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişki nevrotik çalışanlarda daha güçlüdür.

Hipotez 5: Samimiyetsiz lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişki nevrotik çalışanlarda daha güçlüdür.

Hipotez 6: Zorbaca lider davranışları algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişki nevrotik çalışanlarda daha güçlüdür.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren bir cam fabrikasında ve fabrikaya bağlı iştiraklerde görev yapan 437 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya 381 çalışan gönüllü olarak iştirak etmiştir. Araştırmanın örneklemi kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiştir. Örneklem evreni %95 güven düzeyinde ve ±5 güven aralığında temsil etmektedir. Katılımcıların 299'u (%78.5) erkek, 82'si (%21.5) kadındır, 220'si (%57.7) evli, 161'i (%42.3) bekârdır, 115'i (%30.2) ilköğretim, 153'ü (%40.2) lise, 82'si (%21.5) yüksek okul, 26'sı (%6.8) lisans, 5'i (%1.3) yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir, mesleki tecrübeleri 1 ile 23 yıl arasında (χ = 8.87, s= 4.61), yaşları ise 19 ile 57 yıl arasında (χ = 31.18, s= 4.61) değişmektedir. Demografik bilgiler örneklemin yapısı hakkında fikir sahibi olmak amacıyla toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Karanlık liderlik algısı ölçeği: Katılımcıların karanlık liderlik algılarını ölçmek amacıyla Başar (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek bezdiren, samimiyetsiz ve

zorbaca lider davranışları boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte toplam 17 madde bulunmaktadır. Her bir madde 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman). Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum endeksi değerleri ($\Delta\chi^2$=176.174, p=0.000, d.f.=114, $\Delta\chi^2$/d.f.=1.54, GFI=0.95, CFI= 0.99, RMSEA=0.03) kabul edilebilir aralıklardadır. Güvenilirlik testi her bir boyut ve ölçeğin bütünü için Cronbach α katsayısının hesaplanması ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ($\alpha_{\text{bezdiren davranışlar}} = 0.96$, $\alpha_{\text{samimiyetsiz davranışlar}} = 0.93$, $\alpha_{\text{zorbaca davranışlar}} = 0.97$, $\alpha_{\text{ölçeğin bütünü}} = 0.95$) ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

İntikam alma niyeti ölçeği: Katılımcıların intikam alma niyetlerini ölçmek amacıyla Wade (1989) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Akın ve diğerleri (2012) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman). Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum endeksi değerleri ($\Delta\chi^2$=9.426, p=0.093, d.f.= 5, $\Delta\chi^2$/d.f.=1.88, GFI=0.99, CFI= 0.99, RMSEA=0.04) kabul edilebilir aralıklardadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α katsayısının hesaplanması ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar (α = 0.98) ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Nevrotizm ölçeği: Katılımcıların nevrotizm düzeylerini ölçmek amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından gelistirilen ve Türkçe'ye Sümer ve diğerleri (2005) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 8 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde 5 puan üzerinden değerlendirilmiştir. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum). Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum endeksi değerleri ($\Delta\chi^2$=17.521, p=0.131, d.f.= 12, $\Delta\chi^2$/d.f.= 1.46, GFI=0.98, CFI= 0.99, RMSEA=0.03) kabul edilebilir aralıklardadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α katsayısının hesaplanması ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar (α = 0.95) ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma Süreci ve Veri Analizi

Araştırmaya başlanmadan önce fabrika yöneticisi ile bir görüşme yapılmıştır. Görüşme esnasında yönetici araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi hakkında bilgilendirilmiştir ve yöneticiden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma verisi 2 – 27 Aralık 2019 tarihleri arasında araştırmaya gönüllü olarak iştirak eden çalışanlardan anket tekniği ile toplanmıştır. Söz konusu tarihler arasında tesis araştırmacılar tarafından birçok kez ziyaret edilmiş ve çalışanlara araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri SPSS yazılımı kullanılarak doğrusal regresyon analizleriyle test edilmiştir.

BULGULAR

Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	χ	s	1	2	3	4	5
1. Bezdiren Davranış Algısı	2.24	0.97	1				
2. Samimiyetsiz Davranış Algısı	2.87	1.06	0.56^{**}	1			
3. Zorbaca Davranış Algısı	2.22	1.15	0.37^{**}	0.56^{**}	1		
4. Nevrotizm	2.57	1.03	0.64^{**}	0.71^{**}	0.67^{**}	1	
5. İntikam Alma Niyeti	2.65	1.42	0.59^{**}	0.62^{**}	0.65^{**}	0.68^{**}	1

$^{**}p<0.01$

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların bezdiren davranış algıları ile intikam alma niyetleri arasında (r=0.59, p<0.01), samimiyetsiz davranış algıları ile intikam alma niyetleri arasında (r=0.62, p<0.01) ve zorbaca davranış algıları ile intikam alma niyetleri arasında (r=0.65, p<0.01) aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü hipotezleri desteklenmektedir. Katılımcıların nevrotizm düzeylerinin bu ilişkiler üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Düzenleyici Etki Analizleri

Model	Değişkenler	İntikam Alma Niyeti		
		β	F	R^2
1	Bezdiren Davranış Algısı	0.38^{***}	141.94^{***}	0.59
	Samimiyetsiz Davranış Algısı	0.21^{***}		
	Zorbaca Davranış Algısı	0.44^{***}		
	Nevrotizm	0.22^{**}		
2	Bezdiren Davranış Algısı	0.34^{***}	85.117^{***}	0.60
	Samimiyetsiz Davranış Algısı	0.21^{**}		
	Zorbaca Davranış Algısı	0.51^{***}		
	Nevrotizm	0.21^{*}		
	Bezdiren Davranış Algısı X Nevrotizm	0.05		
	Samimiyetsiz Davranış Algısı X Nevrotizm	0.15		
	Zorbaca Davranış Algısı X Nevrotizm	-0.19^{**}		

$^{*}p<0.05$, $^{**}p<0.01$, $^{***}p<0.001$

Elde edilen bulgulara göre nevrotizm yalnızca zorbaca davranış algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etki göstermiştir (β = -0.19, p<0.01). Bu durumda zorbaca davranış algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişki nevrotizm düzeyleri yüksek olan katılımcılarda daha güçlüdür demek mümkündür. Nitekim zorbaca davranış algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkinin şiddeti etkileşim değişkeni (Zorbaca Davranış Algısı X Nevrotizm) analize dâhil edildiğinde (β = 0.44, p<0.001)'ten (β = 0.51, p<0.001)'e

yükselmiştir. Bundan dolayı dördüncü ve beşinci hipotezler desteklenmemekte, altıncı hipotez ise desteklenmektedir.

TARTIŞMA

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların en yüksek düzeyde algıladıkları karanlık liderlik davranışı samimiyetsiz davranışlardır. Bunu sırasıyla bezdiren ve zorbaca davranışlar izlemektedir. Katılımcılar karanlık liderlik davranışlarını düşük bir düzeyde algılamaktadırlar. Nitekim her bir karanlık liderlik algısı boyutunun değeri medyanın altındadır. Benzer şekilde katılımcıların intikam alma niyeti ve nevrotizm düzeyleri de medyanın altında değerlere sahiptir.

Araştırmanın bulguları katılımcıların her bir karanlık liderlik boyutuna ilişkin algıları ile intikam alma niyetleri arasında aynı yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgular olumsuz lider davranışları ile çalışanların intikam davranışları arasındaki ilişkileri açıklayan kuramsal tartışmaları (Bushman ve Huesmann, 2010; Simons ve Sauer, 2013; Olafsson ve Johannsdottir, 2004; Vitkova ve Zabrodska, 2014; Lutgen-Sandvik ve Tracy, 2012; Webster ve diğerleri, 2014) desteklemekte ve geliştirmektedir. Söz konusu tartışmalar çalışanların olumsuz lider davranışlarıyla mücadele yöntemleri kapsamında yapılmışken, bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak olumsuz lider davranışlarına bağlı olarak çalışanların liderden intikam alma niyetleri üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca bilindiği kadarıyla ilk defa bu araştırma ile söz konusu ilişkiler ulusal bir araştırmada incelenmiştir. Bu bakımdan olumsuz lider davranışları ile çalışanların liderden intikam alma niyetleri arasındaki ilişkilerin açıklanmasına katkı sağlandığına ve konuyla ilgili ulusal ve uluslararası yazının geliştirildiğine inanılmaktadır. Elde edilen bulgular karanlık lider davranışları arasında çalışanın intikam alma niyeti üzerindeki en güçlü etkiye zorbaca davranış algısının yol açtığını göstermektedir. Bunun arkasında yatan gerekçe zorbaca lider davranışlarının çalışanı açık bir şekilde hedef alması ve bu davranışların çalışanı alenen sindirmek ve yıldırmak amacıyla sergilenmesi olabilir. Bu tarz davranışlara maruz kalan bir çalışanın haksız bir şekilde kötü muamele gördüğünü düşünmesi, öfkelenmesi ve sonuçta intikam almaya niyet etmesi ise doğal bir tepki olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada ortaya çıkarılan diğer bir husus çalışanın nevrotik kişilik özelliğinin karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkiye etki etmesidir. Bilindiği kadarıyla çalışanın nevrotizm düzeyinin bu süreçteki düzenleyici rolü ilk defa bu çalışma ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların nevrotik kişilik özelliği düzeyleri zorbaca davranış algıları ile intikam alma niyetleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Diğer bir ifade ile zorbaca davranış algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkinin kuvveti nevrotizm düzeyleri yüksek

olan katılımcılarda daha yüksektir. Bu bulgu nevrotik kişilik özelliği ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran araştırmaların (Koutsos ve diğerleri, 2008; Leach ve Lark, 2003; Maltby ve diğerleri, 2001; McCullough ve diğerleri, 2001) bulgularını desteklemekte ve geliştirmektedir. Öyle ki nevrotizmin karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün ortaya çıkarılmış olması, çalışanlar tarafından lidere karşı sergilenen intikam davranışlarının yalnızca maruz kalınan olumsuz lider davranışlarından kaynaklanmadığının, aynı zamanda çalışanın kişilik yapısının da bu süreçte etkili olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır.

Söz konusu kuramsal katkıların yanında araştırmanın bulgularının uygulayıcılar içinde faydalı olduğuna inanılmaktadır. Öyle ki elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların intikam davranışlarının ve buna bağlı olarak ortaya çıkan diğer arzu edilmeyen durumların önüne geçilebilmesi için işe alım süreçlerinde nevrotizm düzeyleri düşük olan adaylar tercih edilebilir. Ayrıca yöneticiler karanlık liderlik ve karanlık liderliğin olumsuz sonuçları hakkında bilinçlendirilebilir. Bu sayede yöneticiler astları ile kurdukları ilişkilerde daha duyarlı davranmaya teşvik edilebilir. Böylece gerek çalışanlar için, gerekse yöneticiler için daha üretken ve verimli çalışma koşulları tesis edilebilir.

Elde edilen bulguların önemine rağmen araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bunlar arasında; verinin yalnızca anket tekniği ile toplanmış olması, araştırmanın kesitsel bir tasarıma sahip olması ve dolayısıyla değişkenler arasındaki nedensel ilişkilere değinilememesi sayılabilir. İleride yapılacak çalışmalarda bu kısıtlar giderilerek araştırma tekrarlanabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca liderin kişilik özellikleri, örgütsel kültür, örgütsel destek gibi değişkenler de araştırmaya dâhil edilerek kuramsal model daha da geliştirilebilir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler boylamsal araştırmalar ile incelenebilir ve benzer bir çalışma farklı bağlamlarda tekrarlanarak elde edilen bulguların geçerliliği test edilebilir.

KAYNAKÇA

Akın, M., Özdevecioğlu, M., Ünlü, O. 2012. Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. **Amme İdaresi Dergisi,** 45: 77-97.

Ashforth, B. E. 1994. Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, 47: 755-778.

Aquino, K. ve Bradfield, M. 1999. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. **Journal of Management,** 25(5): 607-631.

Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. 2016. İş yerinde karanlık liderlik. **İş ve İnsan Dergisi**, 3(2): 65-76.

Başar, U. ve Basım, N. 2018. Paradoksal liderlik modeli. **Amme İdaresi Dergisi**, 51(3): 121-153.

Başar, U. 2019. Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Benet-Martınez, V. ve John, O. P. 1998. Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. **Journal of Personality and Social Psychology**, 75(3): 729-750.

Bies, R., Aquino, K. ve Tripp, T. M. 2007. Vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. **Social Justice Research,** 20(1): 10-34.

Bies, R. ve Tripp, T. M. 1996. Beyond distrust:"Gettingeven" andtheneedforrevenge, **RM Kramer**, 8: 246-260.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. 2002. The role of personality in task and relationship conflict. **Journal of Personality,** 70(3): 311-344.

Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., DiFonzo, N., Stenson, N., Tang, R. L. (2014) Rumor as revenge in the workplace. **Group & Organization Management**, 39(4): 363–388.

Buss, A. 1961. **The psychology of aggression.** New York: Wiley.

Bushman, B. J. ve Huesmann, L. R. 2010. Aggression. S. T. Fiske, D. T. Gilbert ve G. Lindzey, G. (Der./Eds.), **Handbook of social psychology**: 833-863. New York, NY: John Wiley & Sons.

Costa, P. T. Jr. ve Mccrae, R. R. 1995. Domains and facets: Personality assessment using the revised neo personality ınventory. **Journal of Personality Assessment,** 64(1): 21-50.

De Hoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **Leadership Quarterly**, 19: 297–311.

Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. **Leadership Quarterly,** 18: 207-216.

Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. **Political Psychology**, 23(1): 1−37.

Kellerman, B. (2004). **Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters.** Boston: Harvard Business Publishing.

Kim, S. H. ve Smith, R. H. 1993. Revenge and conflict escalation. **Negotiation Journal,** 9: 37–43.

Koutsos, P., Wertheim, E. H. ve Kornblum, J. 2008. Paths to interpersonal forgiveness: The roles of personality, disposition to forgive and contextual factors in predicting forgiveness following a specific offence. **Personality and Individual Differences**, 44: 337–348.

Leach, M. M. ve Lark, R. 2003. Does spirituality add to personality in the study of trait forgiveness? **Personality and Individual Differences**, 30: 881–885

Lipman-Blumen, J. 2005. **The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them**. New York: Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. 2011. Toxic leadership: A rejoinder. **Representation**, 47(3): 331-342.

Lutgen-Sandvik, P. ve Tracy, S. J. 2012. Answering five key questions about workplace bullying how communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. **Management Communication Quarterly,** *26*(1): 3-47.

Maltby, J., Macaskill, A. ve Day, L. 2001. Failure to forgive self and others: A replication and extension of the relationship between forgiveness, personality, social desirability and general health. **Personality and Individual Differences**, 30: 881–885.

Morris, J. A. 2019. Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership (Unpublished Doctoral Dissertation). Walden University, Minneapolis, Minnesota, ABD.

McCullough, M. E., Bellah, C. G., Kilpatrick, S. D. ve Johnson, J. L. 2001. Vengefulness: Relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the Big Five. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 27: 601–610

Mikula, G., Petri, B. ve Tanzer, N. 1990. What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. **European Journal of Social Psychology,** 30: 13-149.

Nelson, D., Little, L. ve Simmons, B. 2007. Health among leaders: Positive and negative effect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44(2): 243-260.

Olafsson, R. ve Johannsdottir, H. 2004. Coping with the bullying workplace: The effect of gender, age and type of bullying. **British Journal of Guidance & Counseling**, 32: 319-333.

Osgood, J. M. 2017. Is revenge about retributive justice, deterring harm, or both? **Social and Personality Psychology Compass,** 11(1): 1-15.

Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly,** 18: 176-194.

Pelletier, K. L. 2010. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership,** 6(4): 373–389.

Reed, G. E. 2004. Toxic leadership. **Military Review,** July –August: 67-71.

Robbins, S. ve Judge, T. 2007. **Organizational behaviour.** Prentice Hall, New Jersey.

Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. 2006. Narcissistic leadership. **The Leadership Quarterly,** 17: 617–633.

Simons, S. ve Sauer, P. 2013. An exploration of the toxic leadership experience: Coping strategies used by nurses. **Journal for Nurses in Professional Development,** 29: 228-232.

Soloman, R. C. 1990. **A passion for justice: Emotions and the origins of the social conduct**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Stuckless, N. ve Goranson, R. 1992. The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. **Journal of Social Behavior and Personality,** 7: 25–42.

Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. 2005. Big five personality traits as the distal predictors of road accident ınvolvement. G. Underwood (Der./Ed.), **Traffic and transport psychology: theory and application**: 215-227. Amsterdam: Elsevier

Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal,** 43(2): 178-190.

Tripp, T. M., Bies, R. J. ve Aquino, K. 2007. A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. **Social Justice Research,** 20: 10-34.

Wade, S. H. 1989. The development of a scale to measure forgiveness (Unpublished Doctoral Dissertation). Fuller Theological Seminary, Pasadena, California.

Webster, V., Brough, P. ve Daly, K. 2014. Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. **Stress and Health,** 32: 346-354.

Whicker, M. L. 1996. **Toxic leaders: When organizations go bad.** Westport, VA: Quorum. Books.

Vitkova, M. ve Zabrodska, K. 2014. Coping and resistance to mobbing in the context of paradigmatic approach. **Ceskoslovenska Psychologie,** 58(3): 254-269.

ETİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN GÖREV ODAKLI DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL DEĞERLERİN ARACILIK ROLÜNÜN ETKİSİ

Gülten GÜMÜŞTEKİN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
ggumustekin@comu.edu.tr

Serhat ULUCAN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
sulucan1998@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Antalya ilinde hizmet sektöründe çalışanların görev odaklı davranışlarının kapsamını, etik liderlik özellikleri ve görev odaklı davranış arasındaki ilişkileri ve kurumsal değerlerin, etik lider-görev odaklılık arasındaki ilişkide aracı rolünü araştırmaktır. Araştırma amacı kapsamında Antalya ilinde faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otelde görev yapan 256 çalışandan anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç ile çalışanlar, etik davranışlar sergileyen liderler ile görev odaklı davranış sergileyebileceklerini göstermiştir. Bunun yanında kurum üyeleri tarafından paylaşılan, kurumsal değerlerin çalışanların görev odaklı davranışlarını etkilemesi mümkündür. Ayrıca çalışanların kendilerine verilen görevleri yaparken mevcut yönetici ve liderlerin etik davranışlarının etkili olduğu ve bu etki esnasında kurumsal değerlerin bu etkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Kurumsal Değerler, Görev Odaklılığı

1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nin başlaması ve dolayısı ile artan ticaretin uluslararası boyut kazanması sonucu, üretimde etik ve sorumluluk kavramları en çok tartışılan konular haline gelmiştir (Özgener, 2009: 1; Liman, 2019:1). Ayrıca örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en büyük etken olan liderlerin sahip olduğu yetenekler ve liderlerin bireyleri nasıl örgütlediği üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu konuda farklı görüşler ortaya konulmuştur (Doğan, 2007: 34). Literatürde liderlerin sahip olması gereken özellikler konusunda etik değerlerin öneminin ve etkisinin yeterli olarak ele alınmadığı görülmüştür (Alkan, 2016: 1). Etik liderliğin, örgütün genel iklimi üzerinde etkisinin olduğu bir gerçektir. Bu nedenle etik liderliğin; örgütün etik iklimi ve çalışanların örgüt içi ve dışı davranışlarında etikliğin sağlanması ve hedeflenen amaçlara ulaşılması bakımından önem arz etmektedir (Peterson, 2002: 313; Alkan, 2016: 109).

Hedeflenen amaçlara ulaşılamamasında ve özellikle de örgütlerin yok oluş noktasına gelmesindeki sebeplerin başında, liderlerin vermiş olduğu etik dışı kararların etkili olduğu görülmüştür (Doğan, 2007: 34).

Liderler için çalışanların örgüte bağlılığı ve adanmışlığını sağlamak iyi bir yönetim süreci gerektirmektedir (Caldwell, 2012: 288). Bununla birlikte, organizasyonlarının başarısı, çalışanların işe karşı tutumlarına, organizasyonlarına olan bağlılıklarına ve fedakârlık yapma eğilimine bağlıdır (Frolova ve Mahmood, 2019: 424). Bu nedenle, çalışanların daha yüksek düzeyde görev odaklılı davranışlarını geliştirmek ve onları örgütsel amaç ve hedeflere doğru yönlendirmek, başarılı bir organizasyon yönetimi için hayati bir faktör olabilir (Hannah, 2014: 220). Hannah ve diğ. (2014) görev odaklılığını; "bir bireyin, grubun diğer üyelerine sadık bir şekilde hizmet etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için gayret ve fedakarlık etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için çaba sarf etmek için gönüllü yönelimi" olarak tanımlamıştır (Frolova ve Mahmood, 2019: 424).

Kurumsal değerler, bireylerin veya grupların kurumun araçları ve amaçları hakkındaki inanç ve anlayışlarını yansıtır (Enz, 1988: 4). Kurumsal değerlerin oluşumu dış ve iç güçlerin etki alanı içinde gerçekleşir ve bu nedenle, kuruluşlar tarafından tutulan değerlerin ardındaki mantığı anlamak için birkaç önemli belirleyicinin bir kombinasyonu göz önünde bulundurulmalıdır (Reino ve Vadi, 2010). Kurum değerleri, kurumun temel karakteristiğini oluşturan ve ortaya çıkan tutumlar neticesinde diğer kurumlardan ayrılan özelliklerdir. Bu tutumlar kurum çalışanları için aidiyet duygusu yaratmaya sebep olur (Genç, 2016: 422).

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Yunanca "ethos" kelimesinden türetilen "ethics" kavramı, ahlak kurallarının incelenmesi sonucu ortaya çıkan daha özel ve felsefi bir anlam içermektedir. Literatürde yapılan önceki araştırmalar etik liderliğini hem normatif hem de sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşımından iş etiğine tanımlamaya çalıştı. Normatif perspektif, felsefeye dayanır ve bireylerin işyerinde "olması gereken" davranışları veya "nasıl" davranması gerektiğini ile ilgilenir.

Literatürde yapılan önceki araştırmalar etik liderliğini hem normatif hem de sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşımından iş etiğine tanımlamaya çalıştı. Normatif perspektif, felsefeye dayanır ve bireylerin işyerinde "olması gereken" davranışları veya "nasıl" davranması gerektiğini ile ilgilenir. Normatif yaklaşımın aksine sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşım; psikoloji, sosyoloji ve organizasyon bilimi gibi disiplinlere dayanır ve insanların etik liderliği nasıl algıladıklarını ve

bu algıların öncüllerini, sonuçlarını ve potansiyel sınır koşullarını nasıl araştırdıklarını anlamaya çalışır (Brown ve Mitchell, 2010: 583).

Etik liderlik süreci birçok faktörün etkisi altındadır. Özellikle liderin kişilik özellikleri etik liderliğin şekillenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca etik liderliğin ortaya çıkarttığı durumsal koşullar ile kullandığı güç kaynakları da etik liderlik sürecini etkileyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Alkan, 2016: 57).

Hem örgütler açısından hem de takipçiler açısından etik liderlik davranışları örgüt içerisinde büyük etkilere sahiptir (Brown, 2005: 117; Liman, 2019: 39).Etik lider sürekli takipçilerinin akıllarına hitap eder ve sürekli takipçileriyle ilgilenir. Sonuç olarak takipçilerde, sorumluluk duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar. Etik liderlik davranışlarının, örgütün hedeflerine ulaşmada, rekabetçi bir çevrede devamlılığını sağlamada ve istenen yönetim biçiminin sağlanmasında etken bir rol oynadığı görülmüştür.

Değer kavramı; insan davranışlarına olan etkisinden dolayı sosyal bilimler içerinde araştırılmaya gerek görülmüş bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Değer kavramı, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Değerler; insan davranışlarının arkasında yatan ve onlara şekil veren, gözlenemeyen ancak bireylerin genellikle farkında olduğu, bundan dolayı da görüşme ya da anket yoluyla tespit edilebilen bir kavramdır (Güğerçin, 2015: 36).

Örgüt içerisinde paylaşılan değerler, örgüt bireyleri arasındaki bağı artırırken, örgüt içi bütünlüğün, sürekliliğin ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Örgütsel değerlerin yoksunluğu ise örgütsel çatışmalara sebep olur (Şişman, 2002: 94; Vurgun, 2013: 77). Sonuç olarak kurumsal değerler; kurum üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan şeyler olduğunu belirleyen görüşler olarak tanımlanır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 123; Güğerçin, 2015: 40).

Çok sayıda davranışsal etik hakkında geliştirilmiş teori, bireylerin bilişsel ahlaki gelişim düzeyleri, değerleri ve inançları gibi etik yönelimlerinin ve kapasitelerinin etik yargılarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Hannah vd., 2014: 220). Hannah ve arkadaşları (2014) Görev Odaklılığı'nı; diğer örgüt üyelerine sadık bir şekilde hizmet etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için çabalamak ve fedakarlık etmek ve grup ilke ve kodlarına saygı göstermek için yapılmış davranışların gönüllü bir yönelimi olarak tanımlamaktadır.

Görev Odaklılık kavramının temelini oluşturmak için Deonans Teorisi (Folger, 2012: 125), ahlaki felsefe ve ahlaki psikolojiden yararlanılmıştır. Hannah vd. (2014), Görev Odaklılığı

yüksek olan kişilerin, grup içerisinde yaptıkları görevlerle ilgili etik düşünmeye ve doğru yargıda bulunma eğiliminde olduklarını, bu yüzden kendilerine verilen görevlerde tutarlı bir şekilde davranmaya daha fazla hevesli olacaklarını belirtmektedir. Ayrıca bu tanımla orantılı olarak, görev odaklılığı; Üyelere Karşı Görev, Görev Sorumluluğu ve Normlara Karşı Görev adı altında üç boyutta ele alınmıştır (Hannah vd., 2014: 221).

Bir çok davranış hakkında geliştirilmiş teori, bireylerin değerleri ve inançları gibi etik olan yönelimlerinin ve kapasitelerinin etik yargılarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Hannah vd., 2014: 221).

Etik liderliğin, takipçilerin Görev Odaklılığını ve iş performansını artırdığı, daha spesifik olarak, çalışanlarının görev odaklılığının, etik lider tarafından geliştirildiği görülmüştür (Eva vd., 2018: 8).Normatif davranış teorisi, bireyin davranışının sadece bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda grup veya toplumsal normlarla da desteklendiğini göstermektedir.

3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

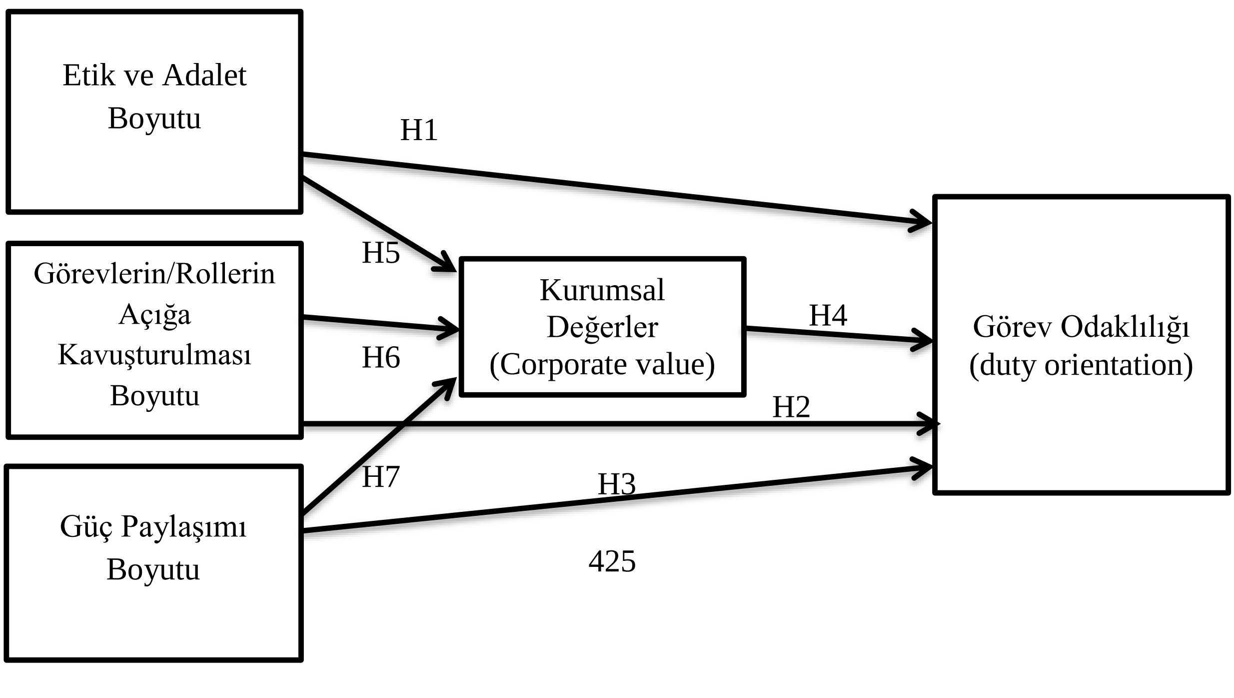
3.1. Araştırmanın Önemi

Her ne kadar etik liderliğin ve kurumsal değerlerin takipçilerin görev odaklılığına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapılmış olsa da, Türkiye'de bu konu hakkında yeteri kadar araştırma yapılmamıştır. Etik liderlik ile görev odaklılık arasındaki ilişkiye bakılırken kurumsal değerlerin aracılık rolünün tespiti araştırmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Etik liderlik ile görev odaklılık arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün etkisi üzerine geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Şekil 1. Doğrudan Etkileri Gösteren Araştırma Modeli



H_1: Etik ve Adalet, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H_2: Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H_3: Güç Paylaşımı, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

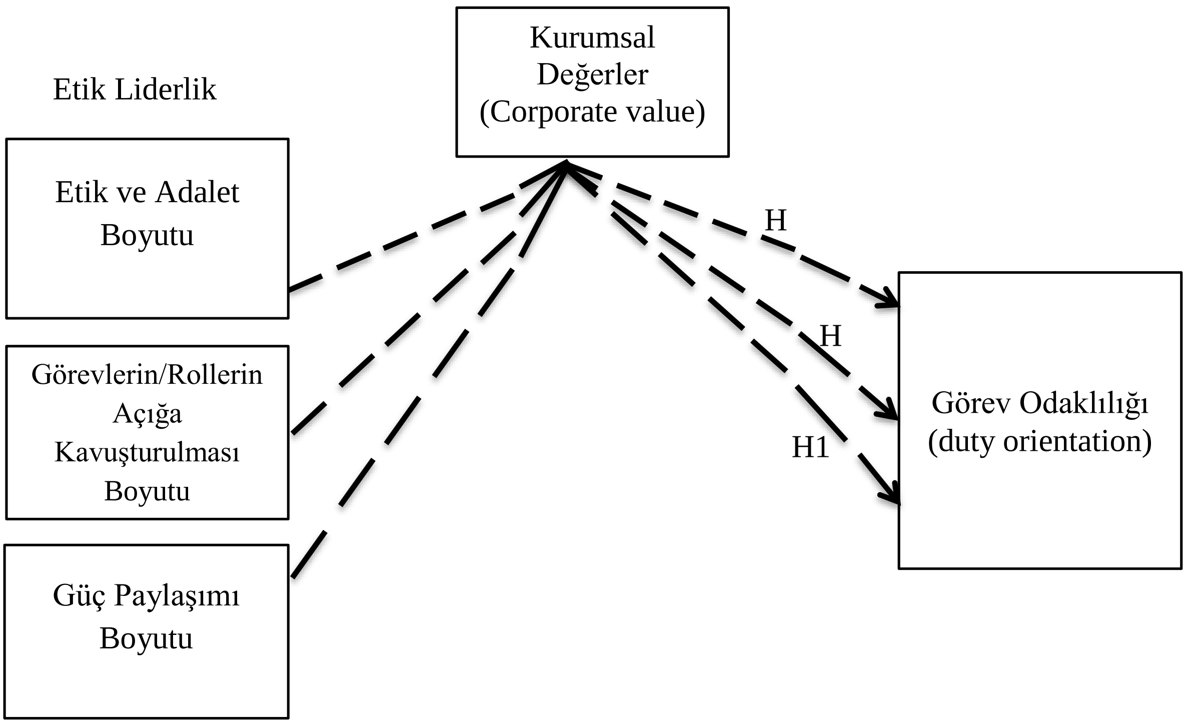
H_4: Kurumsal Değerler, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H_5: Etik ve Adaletin Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_6: Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulmasının Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_7: Güç Paylaşımının Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Şekil 2. Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli



H_8: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun görev odaklılık üzerindeki etkisinde kurumsal değerlerin aracılık rolü vardır

H_9: Etik liderliğin görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması boyutunun görev odaklılık üzerindeki etkisinde kurumsal değerlerin aracılık rolü vardır.

H_{10}: Etik liderliğin güç paylaşımı boyutunun görev odaklılık üzerindeki etkisinde kurumsal değerlerin aracılık rolü vardır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntem

Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Antalya'da faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 256 çalışanı oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak ölçekler kullanılmıştır. Daha sonrasında anket formları Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4.1. Etik liderlik ölçeği: Etik liderlik değişkeni üç boyutlu (etik ve adalet, rol açığa kavuşturulması ve güç paylaşımı) 17 madde olarak, Çok Kültürlü Lider Davranış Anketi'nden uyarlanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 4 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %69 varyans oranını açıklayan teoriye uygun üç faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .886 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .899 olarak hesaplanmıştır.

3.4.2. Görev odaklılığı ölçeği: Çalışanların Görev Odaklılığı, Hannah ve ark. (2014) tarafından geliştirilen üç boyutlu 15 maddelik bir anket ile ölçülmüştür (Frolova ve Mahmood, 2019: 430). Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan madde olmamıştır. Ancak toplam %55 varyans oranını açıklayan iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .894 ve Barlett testi anlamlı (p=.000)olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .906 olarak hesaplanmıştır.

3.4.3. Kurumsal değerler ölçeği: Kurumsal Değerler, Anne Reino tarafından hazırlanan özgün bir anket olan Örgütsel Değerler Anketi kullanılarak incelenmiştir. Ölçek, Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından Rekabet Değerler Çerçevesi'nin fikir ve ilkelerine dayanmaktadır. Kurumsal Değerler değişkeni dört boyutlu 19 maddelik bir anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan madde olmamıştır. Toplam %69 varyans oranını açıklayan teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .924 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .943 olarak hesaplanmıştır. Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda AMOS 24 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
Etik Liderlik	117.91	59	1.99	.93	.89	.96	.96	.95	.06
Kurumsal Değerler	386.39	143	2.7	.86	.82	.92	.92	.90	.08
Görev Odaklılık	48.848	19	2.57	.95	.91	.97	.97	.95	.07

4.ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 256 çalışanın büyük çoğunluğu (%58,6)'sı erkek, %41,4'ü ise kadındır. Çalışanların önemli bir bölümü (%35,2)'ı 34-41 yaş aralığındadır. %28,1'i 26-33 yaş arası, %17,2'si 18-25 yaş arası, %17,2'si 42-49 yaş arası diğer %2,3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %49,2'si lise, %21,5'i ön lisans, %20,3'ü ilköğretim, %8,2'si lisans, %0,8'i lisansüstü düzeyinde mezuniyete sahiptir.

4.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış, standart sapma ve ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, Çalışanların etik liderlik ve kurumsal değerler algı düzeyleri ile görev odaklı davranış düzeylerine ilişkin değerler Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.s.	1	2	3	4	5
Etik ve Adalet	4.09	0.93	1	.606**	.465**	.377**	.672**
Görevlerin/Rollerin Aç. Kavuşturulması	4.22	0.72	.606**	1	.451**	.467**	.586**
Güç Paylaşımı	4.10	0.87	.465**	.451**	1	.489**	.470**
Görev Odaklılığı	4.36	0.64	.377**	.467**	.489**	1	.440**
Kurumsal Değerler	4.06	0.72	.672**	.586**	.470**	.440**	1

**p<0.01

Tablo 2'de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, çalışanların etik ve adalet algılamaları ile görev odaklı davranışlar (r=.377; p<0.01) ve kurumsal değer algılamaları (r=.672; p<0.01) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların görevlerin/rollerin açığa kavuşturulma algılamaları ile görev odaklı davranışlar (r=.467; p<0.01) ve kurumsal değer algılamaları (r=.586; p<0.01) arasında pozitif yönde anlamlı

ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların güç paylaşım algılamaları ile görev odaklı davranışlar (r=.489; $p<0.01$) ve kurumsal değer algılamaları (r=.470; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların kurumsal değer algılamaları ile görev odaklı davranışlar (r=.440; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular çalışanların görev odaklı davranış sergileme düzeylerinin daha çok güç paylaşımı algılamalarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve etik liderlik ile çalışanların görev odaklı davranışı arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün açıklanması amacıyla Baron & Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Baron & Kenny göre, ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Üçüncü aşamada bağımsız değişkene aracı değişken eklenerek bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespiti için regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Ayrıca Sobel testi kullanılarak z değerinin anlamlılığına bakılması kısmi veya tam aracılık etkisinin açıklanabilmesi için bir gerekliliktir (Kanten, 2014: 19) Modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmış ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar bulunmuştur (Tolerans>2, VIF<10). 1. ve 2. Modele ait elde edilen bulgular Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Etik Liderlik, Kurumsal Değerler İle Görev Odaklılık Arasındaki İlişki

Aşama	Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken	R^2	β	p
1.	Etik ve Adalet	Görev Odaklılığı	.142	.262	.000
	Görevlerin/Rollerin Aç.Kavuşturulması		.218	.419	.000
	Güç Paylaşımı		.240	.363	.000
	Kurumsal Değerler (Aracı Değişken)		.194	.396	.000

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde; etik ve adalet β = .262 ($p<0.001$), görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması β = .419 ($p<0.001$) ve güç paylaşımı β = .363 ($p<0.001$) boyutlarının çalışanların görev odaklı davranış sergileme düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H_1, H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Aracı değişkenimiz olan çalışanların kurumsal değer β = .396 ($p<0.001$) algılarının görev odaklı

davranış sergileme düzeylerine pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Etik Liderlik ile Kurumsal Değerler Arasındaki İlişki

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Aracı Değişken	R^2	β	p
2	Etik ve Adalet	Kurumsal Değerler	.451	.521	.000
	Görevlerin/Rollerin Aç.Kavuşturulması		.344	.585	.000
	Güç Paylaşımı		.221	.388	.000

Bunun yanında bağımsız değişkenlerimiz olan etik ve adalet, görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutlarının aracı değişken olan kurumsal değerlere olan etkisine bakıldığında; etik ve adalet β = .521 (p<0.001), görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması β = .585 (p<0.001) ve güç paylaşımı β = .388 (p<0.001) boyutlarının çalışanların kurumsal değer algılarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H_5,H_6 ve H_7 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 5. Etik Liderlik ile Görev Odaklı Davranış Arasındaki İlişkide Kurumsal Değerlerin Aracılık Etkisi

Aşama	Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken	R^2	β	F	p	Sobel Testi
3 Aracı Değişkenin İlave Edildiği Model	Etik ve Adalet/ Kurumsal Değerler	Görev Odaklılığı	.242	.105	40.470	.025	z = 4.697 p = 0.000002
	Görevlerin,Rollerin Aç. Kavuşturulması/ Kurumsal Değerler		.308	.280	56.314	.000	z = 3.934 p = 0.000083
	Güç Paylaşımı/ Kurumsal Değerler		.386	.305	79.717	.000	z = 4.117 p = 0.000038

Üçüncü aşamada, Kurumsal Değerlerin, Etik Liderlik ile Görev Odaklılığı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine bakılmıştır. Analizler sonucunda Etik ve Adalet (β=.105, p< 0.001) Görevlerin/rollerin Açığa Kavuşturulması (β=.280, p< 0.001) ve Güç Paylaşımı (β=.305, p<0.001) boyutlarının Görev Odaklı davranışlar üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, etik ve adalet, görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması ve güç paylaşımının, çalışanların görev odaklı davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde kurumsal değerlerin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H_8, H_9 ve H_{10} hipotezleri desteklenmiştir.

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve hedeflerine ulaşabilmek için en iyi yönetim tarzının nasıl olması gerektiği ile ilgili sürekli bir arayış içerisindedir. Bu aşamada organizasyonun etkinliği ve başarısı; organizasyonu oluşturan temel yapı taşlarından olan yönetici, çalışan ve kurum arasındaki uyumlu çalışma davranışının sergilenmesine gereksinim duyar. Özellikle lider personelin; adil, dürüst ve ortak değerlerin paylaşabilen bir tutum içerisinde etik davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde pozitif yönde etki yarattığı önceki birçok çalışmada ortaya konmuştur (Frolova ve Mahmood, 2019: 439). Bununla birlikte kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin çalışanların görev odaklı davranış sergileme seviyelerine pozitif yönde etki yarattığı da elde edilmiştir. Özellikle kurumsal değerlerin; kurallar, etik normlar gibi konular üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Güğerçin, 2015: 41). Bu doğrultuda yapılan araştırma; etik liderliğin, çalışanların görev odaklı davranışları üzerindeki etkisinin ve bu etkideki kurumsal değerlerin aracılık rolünün etki seviyesinin tespiti maksadıyla yapılmıştır.

Elde edilen sonuç ile çalışanlar, etik davranışlar sergileyen liderler ile görev odaklı davranış sergileyebileceklerini göstermiştir. Başka bir deyişle etik davranış algısı yaratan liderler, çalışanlarını motive ederek, işine bağlı, performansı yüksek ve üst düzeyde verim alınabilen çalışanlar yaratarak örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilirler.

Bunun yanında kurum üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan şeyler olduğunu belirleyen görüşler olarak karşımıza çıkan ve çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi kavramlardan oluşan kurumsal değerlerin çalışanların görev odaklı davranışlarını etkilemesi mümkündür.

Ayrıca çalışanların kendilerine verilen görevleri yaparken mevcut yönetici ve liderlerin etik davranışlarının etkili olduğu ve bu etki esnasında kurumsal değerlerin bu etkiye aracılık ettiği görülmüştür. Yani çalışanlarının liderlerini ahlaki biri olarak algılamaları kurum ile özdeşleşmeyi teşvik ederken, mevcut kural ve yasalardan çok daha fazla anlam ifade eden kurumsal değerler, çalışanlara göstermiş olduğu hedef doğrultusunda göreve ve kuruma bağlılığı arttırdığı ifade edilebilir.

Sonuç olarak araştırmada, etik liderlik davranış algısının çalışanların görev odaklı davranışlarını artırdığı ve kurumsal değer algılarının da bu artışa aracılık ettiği görülmüştür. Bu çerçevede, grup liderlerinin davranışlarının, çalışanlar tarafından adil, dürüst ve ortak

değerlere uygun olarak algılanması gerektiğinin önemi görülmüştür. Örgüt içerisinde kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından doğru algılanması için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği de önerilebilir. Ayrıca bu çalışma, çalışanların görev odaklı davranışlarının nelerden etkilendiğinin tespiti açısından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Alkan D. (2016). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 97, 117- 134.

Brown, M. E., and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. **Business Ethics Quarterly**, 20 (4), 583- 616.

Caldwell, C., Floyd, L., Atkins, R., & Holzgrefe, R. (2012). Ethical duties of organizational citizens: Obligation owed by highly committed employees. **Journal of Business Ethics**, 110(3), 285–299.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). **Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, **Kare Yayınları**, İkinci Baskı, İstanbul.

Enz, C. A. (1988). The Role of Values Congruity in Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, 33: 284-304.

Eva, N., Newman, A., Miao, Q. (2018). Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership. **J Bus Ethics**, s 1-13.

Folger, R. (2012). Deonance: Behavioral ethics and moral obligation. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), **Behavioral business ethics**, shaping an emerging field (pp. 121–139). New York: Routledge.

Frolova, Y. and Mahmood, M., (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture journal. **Eurasian business review**, Issue 4, s. 423–444.

Genç, Ç., (2016). Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. 4. 10.19145/guifd.40655.

Güğerçin, U., (2015). Bireyin Etik Yaklaşımı ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Mersin.

Hannah, S., Jennings, P., Bluhm, D., Peng, A., & Schaubroeck, J. (2014). Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 123(2), 220–238.

Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 43, 1, 100-119.

Liman A.(2019) . Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Özgener, Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım. **Nobel Yayın Dağıtım**, Ankara.

Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. **Journal of Business Ethics**, 41, 313- 326.

Reino, A. ve Vadi, M. (2010). What Factors Predict The Values Of An Organization And How?. Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu (Estonia), University of Tartu - **Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series**. 10.2139/ssrn.1635901.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara. Van den Steen, Eric. "On the origin of shared beliefs (and corporate culture)." **The RAND Journal of Economics** 41.4 (2010),p.617-648.

Vurgun, L., (2013). Kurumsal Değerlerinin Aidiyet Üzerindeki Etkisi ve Kamusal Örneklem **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar** Cilt: 50 Sayı: 582.

ORGANİZASYONLARDAKİ BİLİNÇ VE BİLİNÇDIŞI DİNAMİKLERİNİN ANALİZİ: JUNGCU BİR VAKA ÇALIŞMASI

Esra PAÇA

Özyeğin Üniversitesi, esra.paca@ozyegin.edu.tr

Anahtar kelimeler: Arketipler, Bilinçdışı, Çatışma, Carl Gustav Jung, Sistem Psikodinamikleri

ARKA PLAN

Sistem psikodinamikleri yaklaşımını benimseyen araştırmalar organizasyon süreçleri ile çalışanlarının (yönetici veya işçi) psikolojik dinamikleri arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaktadırlar (Gabriel, 2008). Bu alandaki araştırmacılar, çalışmalarını çoğunlukla Freud (1926/[1959]) ve Klein'ın (1959) perspektiflerine dayandırırlar. Handy ve Rowlands'a (2017) göre, bu alandaki bütün çalışmalar, ayrıntıları birbirinden farklı olsa dahi organizasyonların genellikle organizasyon içi çatışmaları ve bunları takip eden kaygıları azaltma amacı ile, bilinçdışı dinamiklerinin etkisiyle ortaya çıkan organizasyon savunma mekanizmaları geliştirdiklerini ileri sürmektedirler. Organizasyon içi çatışmalar ve kaygıların organizasyonlarda *işleyiş bozuklukları* yarattıkları düşünülmektedir (Gabriel ve Carr, 2002). Bu sebepten, organizasyon içi çatışma ve kaygılar, genelde organizasyon savunma mekanizmaları ile iş hayatının dışında tutulmaya çalışılır. Ancak, literatürün büyük bir kısmı organizasyon içi çatışmaların ortadan kaldırılması çabalarının genellikle işe yaramadığında hemfikirdirler (Krantz, 2010; Vince, 2018); çünkü bu savunma mekanizmaları şeklindeki çabalar, çatışma ve kaygıları azaltmak yerine, arttırmaktadırlar (Gabriel, 2015).

Bu bildiride, organizasyonlarda bilinçdışı Jungcu bir perspektiften çalışılmaktadır (Jung, 1954/[1968]). Son yıllarda, organizasyon süreçleri ve çalışanlarının psikolojik dinamikleri arasındaki ilişki üzerindeki çalışmaları geliştirmek üzere, artan sayıda bilim insanı Jung'un birey psişesi modeline (1931/[1969]) başvurmaya başlamıştır (Gabriel, 2015). Bu bildirinin amacı da bir organizasyondaki bilinçdışı dinamiklerin etkilerini Jungcu bir

perspektiften araştırmaktır. Bu bağlamda, bu bildiri ile iki araştırma sorusunun cevaplanması amaçlanmaktadır: Bir organizasyonda, bilinç ve bilinçdışı dinamikleri nasıl tezahür eder? Ve vaka çalışması yapılan organizasyondaki çatışmalar ve kaygılar nasıl ifade edilmekte ve ele alınmaktadır?

BİLİNÇDIŞINA JUNGCU YAKLAŞIM

Jungcu bakış açısına göre, birey psişesinin bilinç ve bilinçdışı kısımlarının dinamik ve birbirlerini tamamlayıcı bir doğası vardır; bu nedenle psişenin bilinç ve bilinçdışı kısımları ayrı olarak yönetilemeyecek olan süreçlerin devamlı ve bütünleyici birer parçalarıdırlar (Jung, 1931/[1969]). Bu bağlamda, çatışmaları ve kaygıları *işleyiş bozuklukları* olarak görmek yerine, Jungcu yaklaşım, bunların, organizasyonların doğal ve tamamlayıcı süreçleri olarak görülmesine olanak tanır.

Jung (1931/[1969]) bilinçdışı dinamiklerinin etkilerinin savunma mekanizmaları ile ortadan kaldırılamayacağını savunmaktadır. Savunma mekanizmaları, kişinin çatışma ve kaygıları reddederek bilinçdışına itmesine ancak belli bir noktaya kadar izin verir. Jung'a göre (1931/[1969]), bu çatışma ve çelişkiler, sürekli olarak reddedilip bilinçdışına itilmeye devam edildiği takdirde, bilinçdışında birikecek ve nihayetinde otomatik olarak bilinç seviyesinde tezahür edecektir; bu süreçte de etkileri *daha rahatsız edici* olabilmektedir. Sonuç olarak, eninde sonunda bu çatışma ve kaygıların bilinç seviyesinde anlaşılması ve kabul edilmesi gerekecektir (Jung, 1931/[1969]). Bu bağlamda, Jung'un fikirlerinin organizasyon çalışmalarında kullanılması, bu çatışma ve kaygıların bilinç düzeyinde anlaşılmasını öneren alternatif bir bakış açısı sunar.

Bu bildiri, bir organizasyondaki bilinçdışı dinamikleri araştırmak için Jungcu arketipsel yaklaşımı benimsemiştir. Jung'a göre (1954/[1968]), birey psişesi, insanların deneyimledikleri, algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri her şeyi şekillendiren, psişenin doğasında önceden var olan özelliklere sahiptir. Jung (1954/[1968]) bu özelliklerin hemen hemen her yerde aynı olduğunu ve herkeste var olduğunu keşfettikten sonra, bunların kolektif olduğu sonucuna ulaşmış ve bunların bilinç düzeyindeki simgelerine *arketipsel imgeler* adını vermiştir. İnsan hayatındaki her şey önceden var olan bu özelliklere göre şekillenmiş gibi görünmektedir ve Bowles'a göre (1990:406) 'insanların deneyimlerinin hepsi potansiyel olarak arketipseldir'.

Herhangi bir objenin arketipsel olarak deneyimlenmesi için onunla etkileşime giren kişiler üzerinde ‘huşu uyandırması’ ve duygusal bir etki bırakması gerekmektedir (Walker, 2002). Böyle bir durumda, arketipsel imgeler, kişinin kendi iradesi olmaksızın bilincini kontrol altına alarak, kendisinin farkında olmadığı bir etki yaratmaktadır (Jung, 1940/[1969]).

Arketipsel imgeler bireysel davranışlarda *sosyal bağlama* uygun olarak tezahür eder. Örneğin Baba arketipi, Allah Baba, otoriter baba, sevgi dolu baba veya ortalarda görünmeyen baba olarak tezahür edebilir. Bunların her biri baba arketipinin farklı bağlamlara uygun olarak simgelenmiş, farklı özelliklere göre tezahür etmiş arketipsel imgeleridir. Ancak, arketipsel imgelerin özleri kolektif olarak kabul edildiğinden, Anne, Baba, Kahraman arketipsel imgeleri genellikle aynı özelikler ile bağdaştırılır (Rozuel, 2016). Jungcu bakış açısından, insan deneyimlerinin hepsi potansiyel olarak arketipsel olarak kabul edilebileceğinden, arketipsel imgeler aynı zamanda değerler, ilişkiler veya sosyal süreçler olarak da deneyimlenebilir. Bu bağlamda, Stevens’ın (2001) tanımladığı gibi, arketipler kolektifle bireyseli, genel ile özeli birleştiren, hem tüm insanlığa ait hem de her bir bireyde o kişiye özgü olarak farklı tezahür etmektedirler.

Arketipsel imgeler çok yönlü olarak tanımlanmakta ve sosyal bağlama uygun olarak bilinç düzeyinde nasıl tezahür ettiklerine bağlı olarak pozitif veya negatif özellik olarak deneyimlenebilmektedirler (Jacobi, 1959). Bu bağlamda, arketiplerin kendilerinin pozitif veya negatif özelliklere sahip olmadıklarının, ancak bilinç düzeyinde ifade edilmelerine izin verilmediği takdirde, rahatsızlık ve çatışma yaratabileceklerinin ve bu nedenle negatif olarak algılanabileceklerinin altını çizmek gerekir. Yani arketipler birden fazla anlama gelebilme özelliğine sahiptirler (Matthews, 2002). Tam da bu nedenlerden dolayı, organizasyonlara arketipsel yaklaşım organizasyon süreçlerinin kompleks, çatışmalı ve çok yönlü doğasının anlaşılmasına olanak tanır (Zueva-Owens, 2019).

Mitroff’un (1983:393) savunduğu gibi ‘çatışma’ organizasyonların temel özelliklerinden biridir: bir organizasyon ‘aynı anda hem büyük ve küçük, zayıf ve güçlü, güzel ve çirkin vb. olabilir’. Ancak Zanetti’ye göre (2002:534), organizasyon çalışmalarındaki baskın perspektif, genellikle ‘çatışmalı olmama prensibi’ üzerine dayanmakta ve bir taraftan yana olup, diğer tarafı harici tutmaktır. Buna karşılık organizasyonlara arketipsel yaklaşım, çatışmaların, organizasyonlarda işleyiş bozuklukları yaratan süreçler yerine, birey psişesinin dinamik doğası sonucu ortaya çıkan süreçler olarak anlaşılmasını sağlamaktadır.

Arketipsel imgelerin kolektif bir özden çıkan simgeler olduğu düşünülürse, bunların ortak kalıplar ortaya çıkarma olasılığı bulunmaktadır (Lu, 2013). Bu bağlamda, bir organizasyondaki ortak kalıplar, organizasyonlardaki belirli görevlerdeki kişiler, önemsenen değerler veya çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi organizasyon çalışanlarının anlam yükledikleri sembollerin incelenmesi ile fark edilebilir. Organizasyonlarda Jungcu perspektiften araştırma yapan bilim insanları (örneğin, Aurelio, 1995; Bowles, 1989; Moxnes, 2013) bu tarz sembolleri organizasyonlardaki bilinçdışı dinamiklerinin simgelenmiş halleri olan arketipsel imgeler olarak kabul etmektedirler. Bu bağlamda, bu bildirinin amacı bir organizasyonda tezahür eden çatışmaları Jungcu arketipsel açıdan tanımlamak ve anlamaktır.

ANALİZ METODU

Organizasyondaki bilinç ve bilinçdışı dinamikleri Jungcu perspektiften araştırmak için araştırma verisini toplama ve analiz etme metodu olarak kalitatif keşfedici vaka çalışması kullanılmıştır (Simons, 2009). Araştırmacının profesyonel kariyerinde kurduğu iletişim ağı kullanılarak, araştırmacının kolaylıkla sorular sorabileceği, farklı departmanlar arasında dolaşıp farklı hiyerarşilerdeki kişilerle mülakatlar yapabilmesine olanak sağlayabilecek bir organizasyon seçilmiştir. Veri yarı-yapılandırılmış mülakatlar, gözlemler ve organizasyon hakkında makale içeren dergi ve gazetelerden toplanmıştır. Araştırmacı, bağlamın 'yoğun betimleme'sini oluşturabilmek için (Geertz, 1973) vaka çalışmasına konu olan organizasyonda gözlemci olarak dört ay geçirmiştir. Yirmi-yedi organizasyon çalışanı ile mülakatlar yapılmıştır. Organizasyon hakkında bilgi içeren 2011-2019 yılları arasında basılmış olan dergi ve gazete makaleleri incelenmiştir. Veri analiz yöntemi için tematik analiz seçilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Benimsenen Jungcu perspektife uygun olarak, potansiyel arketipsel kalıpları tanımlayabilmek için mülakat metinleri, mülakat notları, saha notları, reflektif notlar ve diğer belgeler tematik analize uygun olarak kodlanıp analiz edilmiştir.

VAKA ÇALIŞMASI YAPILAN ORGANİZASYON

Vaka çalışması yapılan organizasyon (CorpCoT) bir aile şirketidir. 1970'lerde küçük bir aile işletmesi olarak kurulmuştur. Şirketin kurucusu 2000'li yılların başında emekliye ayrıldıktan sonra, oğulları şirketi devralmış ve şirketi farklı sektör ve ülkelerde faaliyet gösteren bir holding grubu haline dönüştürmüşlerdir. Organizasyon şu anda kurucunun oğullarından biri tarafından yönetilmektedir (Mustafa Bey). Saha çalışması, organizasyon

genel merkezinde yapılmıştır ve araştırmacı vaktinin çoğunu holdingin toptancılık bölümünde geçirmiştir. Ancak, grubun toptancılık bölümü ve holdinge bağlı birçok şirketin faaliyetleri aynı binada iç içe geçecek şekilde yapılandırılmış olduğundan, bu, araştırma için, sadece toptancılık yapan şirket hakkında değil, aynı zamanda holding grubu hakkında daha kapsamlı bilgi toplama olanağı sağlamıştır.

ANA BULGULAR

Verilerin analizi, CorpCoT'taki bilinç ve bilinçdışı dinamiklerinin *aile* arketipi şeklinde tezahür ettiğini göstermektedir. Bunu takiben, organizasyonun en üst düzey yöneticisinin, Mustafa Bey'in CorpCoT'u devraldıktan sonra geliştirmiş olduğu süreçlerde *baba* arketipinin birbirine çatışmalı olan özelliklerinin öne çıktığı görülmüştür.

Aile ve Baba Arketipleri ve Özellikleri

CorpCoT ile ilgili göze çarpan en önemli şeylerden bir tanesi organizasyonda çok sayıda akraba çalışıyor olmasıdır (Saha Notları, 2016:3). Bunun yanında, akraba olmayan çalışanların dahi büyük bir çoğunluğu şirketi *aile* olarak tanımlamaktadır (Saha Notları, 2016:5). Çalışanlardan birisi bunu şu şekilde ifade etmiştir: 'Ben burayı kendi şirketim gibi görüyorum…CorpCoT benim kendi ailem gibi. Biz burada aile gibiyiz.' Başka bir çalışan bu durumu 'her yer akraba dolu' diye tanımlamıştır. Gerçekten de CorpCoT'ta, Mustafa Bey'in 'kuzeni', 'yeğeni', 'kayınbiraderi', 'halasının oğlu' olan birçok çalışan bulunmaktadır (Saha Notları, 2016:5).

1970'lerde bir aile şirketi olarak kurulmuş ve kısa süre içinde 9000 çalışanı ile global düzeyde faaliyette bulunan bir şirkete dönüşmüş olan CorpCoT yönetimi, şirketi hala yazılı basında *insan odaklı bir aile şirketi* olarak tanımlamaktadır (örneğin, Nilüfer, 2016). Mustafa Bey, verdiği röportajlardan birinde (Harun, 2015:17) bu fikri 'bütün CorpCoT çalışanları kendi ailemin birer üyesi gibidir' diyerek vurgulamış ve CorpCoT'u 'kocaman bir aileyiz' diyerek tanımlamıştır. Bu örnekler, aile kavramının organizasyonun toplum gözündeki imajı, *organizasyon personası* (Corlett ve Pearson, 2003) çizilirken özellikle vurgulandığını göstermektedir.

Bu bağlamda, neredeyse tüm çalışanlar, organizasyonu küçük bir aile işletmesinden, global bir organizasyona çeviren faktörün Mustafa Bey'in 'vizyon ve zekâsı' olduğunu söylemişlerdir. Bir yöneticiye CorpCoT ile ilgili en sevdiği şeyin ne olduğu sorulduğunda, aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

'Güçlü bir şirkette çalışıyorum. Güçlü ve güvenilir bir şirket. Güvenilir bir patron ile çalışıyorum. Ona baktığımda böyle bir güç görüyorum, bu en önemli şey. Yani.. kendime şöyle diyorum patronum ne kadar güçlü. Böyle bir patronum olduğu için gurur duyuyorum.

Bu argümanı destekleyecek şekilde ve yukarıda bahsi geçen 'biz bir aileyiz' imajını takiben, çoğu çalışanın, Mustafa Bey'e 'baba' olarak hitap ettikleri görülmüştür (Saha Notları, 2016:7). Örneğin akraba olmayan bir çalışan Mustafa Bey'i şu şekilde tanımlamıştır:

'Mustafa Bey'i çok seviyorum…benim için çok değerli. Babam gibi gördüğüm biri. Babam kadar sevdiğim biri. Ben zaten kendisine baba diyorum.'

Yazılı basında da Mustafa Bey 'baba patron' olarak geçmektedir (örneğin, Nilüfer, 2016). Bu bağlamda, Mustafa Bey'in varlığının, organizasyon içinde kolektif bir şekilde *huşu uyandırdığı* ve çalışanlarda duygusal bir etki bıraktığı görülmektedir; bu da Jung'un tanımladığı (1954/[1968]) arketipsel dinamiklerin varlığına işaret etmektedir. Sistem psikodinamikleri açısından, aile kavramının organizasyonun her yerine yayılmış olması ve Mustafa Bey'in baba statüsüne yükseltilmesi bilinçli olmayan, bilinçdışı dinamiklerin etkisiyle kolektif şekilde verilmiş bir karar gibi görünmektedir. Bu nedenle, Mustafa Bey'in arketipsel bir imge olarak baba arketipinin tezahürü olduğu söylenilebilir.

Mustafa Bey'in baba arketipi imgesini sembolize etmesi, organizasyon süreçlerini de etkilemiş gibi görünmektedir. Bu çerçevede, *çalışanlara verilen değer,* organizasyon içinde en fazla vurgulanan prensiplerden biridir (CorpCoT, 2019). Mustafa Bey, bunu Yılmaz (2017:35)'da şu şekilde dile getirmiştir: 'Benim için en önemli gösterge çalışanların mutluluğu...Çalışanlarınız mutluysa, işinizi doğru yapıyorsunuz demektir. Her zaman onların mutluluklarını takip ederim'. Üst düzey yöneticilerden birisi şirket hakkında en sevdiği şeyin bu olduğunu dile getirmiştir: 'Çalışanlarımıza verdiğimiz değer. Bununla çok gurur duyuyorum'.

Bu prensip aşağıdaki cümlelerde görüldüğü gibi, bazı çalışanlar tarafından da içselleştirilmiş gibi görünmektedir:

'Yöneticilerimiz, çok iyi insanlar. Çalışana sadece para getirecek gözüyle bakmıyorlar. Bize yatırım yapıyorlar…Bu da vicdanları olduğunu gösteriyor, bu devirde çok az insanda var vicdan.'

CorpCoT'ta *çalışanlara verilen değer* çoğunlukla onların mali ihtiyaçlarını tatmin etme anlamına geliyormuş gibi görünmektedir. Çalışanların çoğunluğu, CorpCoT'ta çalışmaya devam etmelerinin en önemli nedeninin maaşlarının zamanında ödenmesi ve yıllık izin, sigorta primleri gibi sosyal haklarının tam olarak kendilerine verilmesi olduğunu söylemişlerdir. Çalışanlara aynı zamanda ev-iş arasında seyahat edebilmeleri için servis imkanı sağlanmakta ve holding mutfağında öğle yemeği olarak ev yemeği servis edilmektedir (Saha Notları, 2016:2). Çalışanların çoğu bütün bu süreçlerin kendilerine güvenlik sağladığını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, CorpCoT / Mustafa Bey çalışanlarına verdiği ek maddi yardımlarla da bilinmektedir. Buna çalışanlar için inşa edilmiş olan bir ev projesi de dahildir (Saha Notları, 2016:10).

Ancak bu ilişki sadece finansal ve materyalist bir ilişki gibi görünmemektedir. Bazı çalışanlar, CorpCoT'un kendilerine bu hakları ödeyen ilk işyeri olduğunu söylemiştir. Türkiye'deki iş ortamındaki çalışanlarına maaş ve sosyal haklarını tamı tamına ödeyen firma sayısının çokça olmamasından dolayı, bu hakları çalışanına tamamıyla ödeyen bir şirket, çalışanları tarafından minnettarlıkla karşılanmaktadır ve çalışan refahını ön planda tutuyor şeklinde algılanmaktadır: Bundan dolayı da bu ilişki çalışanlar ve organizasyon arasında 'duygusal' bir bağ yaratmış gibi görünmektedir. Örneğin bir çalışan Mustafa Bey'i şu şekilde tanımlamıştır: 'Bu ülkede Mustafa Bey gibi insanlara yardım eden 4-5 iş adamı bulamazsınız. Allah ondan razı olsun, çok insana yardım etti.'

Sonuç olarak, CorpCoT (ve onu şekillendiren ana kişi olmasından dolayı Mustafa Bey), bazı çalışanlar tarafından onları koruyan ve kollayan 'bir aile babası gibi', çalışanlarına değer veren bir organizasyon olarak algılanmakta ve deneyimlenmektedir. Bu durum, organizasyon personasında da vurgulanmaktadır. Arketipsel açıdan, bütün bu özellikler, baba arketipinin *koruyucu baba* özellikleri olarak yorumlanabilir (Bolen, 1989; Neville and Dalmau, 2010). CorpCoT, çalışanlarının maaşlarını ve sosyal haklarını düzenli ödeyerek, onlara yemek ve yol

desteğinde bulunarak ve ek finansal yardımlar sağlayarak ‘koruyucu baba’ rolünü üstlenmiş ve çalışanlarına *insan odaklı bir aile ortamı* yaratmış gibi görünmektedir.

Diğer taraftan, CorpCoT’da, yukarıda tanımlanan deneyimlerle çelişen olaylar da yaşanmaktadır. 2011-2019 yılları arasındaki gazete ve dergiler incelendiğinde CorpCoT’un ana hedefinin son yıllarda ‘sürekli büyüme’ olduğu görünmektedir (örneğin, Çalışkan, 2014; Duman, 2015). Organizasyon içindeki birçok sürecin de bu doğrultuda yapılandırıldığı görülmektedir.

Örneğin, uzun yıllardır CorpCoT’ta çalışmakta olan işçiler, eskiden satış rakamlarının daha düşük, çalışan sayısının daha fazla olduğunu söylemiş, ancak zamanla şirket satış hacmi artarken, çalışan sayısının azaldığını belirtmişlerdir. Birkaç çalışan, 2000’li yılların sonlarından itibaren, her sene, kış aylarında düzenli işten çıkarmalar olduğunu söylemiştir. Yöneticilerden birisi bu durumu *daha verimli* çalışmak olarak tanımlamıştır: ‘Eskiden burada daha çok insan çalışıyordu, ancak daha hantal bir yapıya sahipti şirket. Şimdi çok daha verimli çalışıyoruz’. Bu bağlamda, maaşların düzenli olarak yatmasından dolayı hissedilen güven yanında, Mustafa Bey tarafından herhangi bir zamanda işten çıkartılabilecek olmanın çalışanlarda yarattığı endişe de gözlemlenmiştir, bu da bir bakıma güvensizlik hissi olarak algılanabilir.

İşten çıkartmalardan dolayı, CorpCoT’da eskiye kıyasla daha az çalışan vardır ve bundan dolayı çalışanların çoğu fazla mesai yapmak zorundadırlar ve yeteri kadar dinlenemediklerinden, bu durum çalışanların iş streslerinin daha da artmasına neden olmaktadır (Saha Notları, 2016:10). Neredeyse bütün departmanlardaki çalışanlar mülakatlarında fazla mesai yaptıklarından şikâyet etmişlerdir. Bunun yanında, bazı çalışanlar, daha önce CorpCoT’da var olan ek maddi yardımların artık yapılmamakta olduğunu söylemiş, hatta bir çalışan daha önce bahsi geçen ev projesi için ‘şehir efsanesi’ tanımını kullanmış ve gerçek olduğuna inanmadığını söylemiştir.

Çalışanlarla yapılan mülakatlar, gün içindeki konuşmalar ve yapılan gözlemler, CorpCoT’un süreçlerinin özellikle müşterileri her zaman memnun tutmak üzerine konumlandırılmış olduğunu göstermektedir (Saha Notları, 2016:8). Örneğin, satış departmanındaki çalışanların, herhangi bir müşterinin sipariş vermek için şirketi arama ihtimaline karşılık öğle tatillerinde dahi yanlarına telefonları almaları gerekmektedir (Saha

Notları, 2016:6). Daha önce bahsi geçen, çalışanlarına verdiği değerden ötürü bu şirketin bir yöneticisi olmaktan gurur duyduğunu belirtmiş olan yönetici, aynı mülakatta şu sözleri sarf etmiştir: 'eğer herhangi bir çalışan bir müşteriye bir saygısızlık yaparsa, ne kadar iyi olursa olsun, o çalışanı derhal işten çıkartırım'.

CorpCoT'taki bu süreçler, şirket yönetiminin şirketin bir 'aile ve koruyucu baba' olması amacı taşımasının yanında, 'sürekli büyüyen' bir şirket hedefini de amaçladığını göstermektedir. Dolayısıyla, organizasyonda benimsenen bu farklı amaçlar, birbiri ile çatışmalı olan süreçleri doğurmuş gibi görünmektedir. Ancak özellikle 'insan odaklı bir aile ortamı' olduğu vurgulanan bir organizasyonda, çalışanların güvensizlik ve endişe hissetmesine yol açan bu gibi süreçlerin olması çok da beklenilmeyen bir durumdur. Günlük bir konuşmada bir çalışan bunu açıkça dile getirmiştir 'müşteriler bizden daha önemli' (Saha Notları, 2016:25). Bu bağlamda bu veriler açıkça daha önceki paragraflarda tanımlanmış olan, çalışanların korundukları, değerli oldukları ve birer aile üyesi gibi hissettikleri, çalışan mutluluğunun yönetim tarafından çok önemli görüldüğü bir organizasyon imgesi ile çelişmektedir. Koruyucu baba, koruma sözü verdiklerini *yiyip bitiren baba*ya dönüşmüş gibi görünmektedir (Bolen, 1989) ve bu da organizasyonun yukarıda tanımlanan personası ile çelişmektedir. CorpCoT hem *koruyucu* hem *yiyip bitiren* baba arketipsel özelliklerini içeren süreçlerle donatılmış durumdadır.

Organizasyon Savunma Mekanizmaları

Ancak bu argümanı destekleyen açıkça belirli örnekler olmasına rağmen, bu çatışmalı özellikler kabul edilmek yerine, organizasyon savunma mekanizmaları ile organizasyon yaşamının dışında tutulmaktadırlar. Çalışanlar, vurgulananın aksine seyreden süreçlerle karşılaştıklarında, psikodinamik teoriye göre bu çatışmanın kendilerinde yarattığı endişeyi *bastırmaktadırlar*: Örneğin ev projesi gibi kendilerine verilen sözler tutulmadığında çalışanların bu gibi konuları bastırdıkları görülmüştür (Saha Notları, 2016:5). Bir çalışanın söylediği gibi 'duygularımızı hep içimize atıyoruz, çünkü bu işe ihtiyacımız var'. Ayrıca, çalışanlar şikayetlerini üst yönetime bildirseler dahi, üst yönetim tarafından bu şikayetlerin *yadsındığı* tespit edilmiştir. Bir çalışan maaşının aynı seviyedeki başka birisinden az olduğunu söylediğinde, yöneticisi konu ile ilgileneceğini söylemiş, ancak bununla ilgili hiçbir şey yapmamıştır. Benzer olarak, çalışanların sürekli olarak fazla mesai yaptıklarından dolayı yeterince dinlenemedikleri yöneticilere iletilmiş, kendilerine yeni eleman alınacağı söylenmiş,

ancak bununla ilgili de henüz bir şey yapılmamıştır. Bu gibi benzer örnekler, yönetimin bu gibi şikayetleri *yadsıdığı* argümanını desteklemektedir. Sonuç olarak, bu organizasyon savunma mekanizmaları (bastırma, yadsıma) bu çelişkili deneyimlerle baş edebilmek için kullanılıyor gibi görünmektedir – böylece organizasyonun idealleştirilmiş imgesi -başında koruyucu bir baba olan mutlu aile tablosu- bozulmamaya çalışılmaktadır.

Jungcu terminolojide bir organizasyonun kendisi hakkında kabul etmediği özellikler, süreçler, değerler, prensipler *organizasyon gölgesi* olarak adlandırılır (Bowles, 1991; Denhardt, 1981). Aynı arketipin farklı şekilde tezahür ettiği, koruyucu baba CorpCoT'un personasını oluştururken, yiyip bitiren baba CorpCoT'un gölgesini oluşturmaktadır. Ancak bazı deneyimleri vurgulamak (persona) ve bunlar ile çatışan deneyimleri de (gölge) (organizasyon savunma mekanizmaları ile) devamlı organizasyon yaşamının dışında tutmak, sanki sadece belirli deneyimlerin organizasyonda gerçekleştiği izlenimi yaratarak, yaşanılan gerçekliğin biçimini bozmaktadır. Çizilen imaj, gerçeği yansıtmamaktadır.

Aile şirketi olarak kurulmuş olan, ancak son yıllarda vurgulanan büyüme odağından dolayı organizasyon süreçlerinin değişmesi olağan ve beklenen bir durumdur. İlginç olan, süreçleri ve odağı değişmiş olmasına rağmen, organizasyonun kuruluş personasına tutunmaya devam etmesidir. Kendisini koruyucu bir baba ve insan odaklı bir aile şirketi olarak tanımlayan bir şirket için bunun aksini gösteren süreçlerin varlığını kabul etmek, kabul edilebilir bir durum gibi görünmemektedir. Bundan dolayı da savunma mekanizmaları ile organizasyon dışına itilmektedirler. Ancak Jungcu açıdan, personaya uygun olmayan herhangi bir süreci devamlı olarak organizasyon hayatının dışına ötelemek, onların kaybolmasına değil, aksine, daha da artmalarına neden olmaktadır. Personaya olan bağ arttıkça, gölge de artmaktadır. CorpCoT'taki örnekler de savunma mekanizmalarının organizasyonun kendisi ile ilgili kabul etmediği süreçleri ortadan kaldırmadığını, aksine çatışmalı durumların organizasyonun içinde gözle görülebilir şekilde varlıklarını sürdürmeye devam ettirdiklerini göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, vaka çalışmasına konu olan organizasyondaki bilinç ve bilinçdışı dinamiklerin, organizasyondaki çatışma ve kaygılara alternatif bir bakış açısı sunarak arketipsel bir yaklaşımla anlaşılmasına ampirik bir katkı sağlamaktadır.

Sistem psikodinamikleri alanındaki literatürün çoğunluğu bilinçdışı dinamiklerinin etkilerini, onları ortadan kaldırmaya yönelik savunma mekanizmaları sunarak yönetmeyi amaçlamaktadırlar (Gabriel ve Carr, 2002). Bu çalışma, savunma mekanizmaları kullanılsa dahi, çatışma ve kaygı olarak anlaşılabilecek etkilerin organizasyon yaşamlarından çıkarılamayacaklarını desteklemektedir. Bu, literatürde konu edinilen, savunma mekanizmaları olarak önerilen değişiklik girişimlerinin neden başarılı olmadıklarını da açıklamaktadır (Krantz, 2010; Vince, 2018).

Bilinçdışı dinamiklerin etkilerini, organizasyonların performansını engelleyen işleyiş bozuklukları olarak görmek yerine, bu dinamiklerin bilinçli olarak anlaşılmasını desteklemek gerekmektedir. Bu bağlamda, Jungcu yaklaşım bilinç ve bilinçdışı dinamiklerinin birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde çalışmasını sağlayan bir bakış açısı sunmaktadır. Bu iddiaları onaylamak için daha fazla araştırma yapmak gerekmektedir, ancak bilinçdışı dinamiklerin bilinç dinamikleriyle gerekli ve tamamlayıcı ilişkisinin farkındalığı organizasyon içi çatışmalarının anlaşılmasına katkı sağlayan alternatif bir yaklaşım sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aurelio, J. M. 1995. Using Jungian archetypes to explore deeper levels of organizational culture: Facing your organization's psyche. **Journal of Management Inquiry**, 4(4): 347-368.

Bolen, J. S. 1989. **Gods in everyman*: A new psychology of men's lives and loves***. NewYork: Harper Collins.

Bowles, M. L. 1989. Myth, meaning and work organization. **Organization Studies**, 10(3): 405-421.

Bowles, M. L. 1990. Recognizing deep structures in organizations. **Organization Studies**, 11 (3), 395-412.

Braun, V., ve Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2): 77-101.

*** [1] CorpCoT. 2019. **Değerlerimiz ve prensiplerimiz**. http://www.corpcot.com.tr/degerlerimizveprensiplerimiz.html, Erişim tarihi: 15.12.2019.

Corlett, J.G., ve Pearson, C. 2003. **Mapping the organizational psyche: A Jungian theory of organizational dynamics and change**. Florida: Center for applications of psychological type, Inc.

***Çalışkan, S. 2014. Sürekli büyüyoruz. **Gazete C**, Makale 1, 5.

***Duman, K. (2015). İhracat Şampiyonu. **İş Dergisi 2**, 55.

Freud, S. 1926/[1959]. **Inhibitions, symptoms and anxiety**. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud, Volume 20, London:The Hogarth Press.

Gabriel, Y. 2008. **Organizing words: A critical thesaurus for social and organization studies**. Oxford:Oxford University Press.

Gabriel, Y. 2015. Psychoanalysis and the study of organization, R. Mir, H. Willmott and M. Greenwood (eds.), **The Routledge companion to philosophy in organization studies**: 212-224. London:Routledge.

Gabriel, Y., ve Carr, A. 2002. Organizations, management and psychoanalysis: An overview. **Journal of Managerial Psychology,** 17(5): 348-365.

Geertz, C. 1973. **The Interpretation of culture.** New York:Basic Books.

[1] Gizlilik maksadı ile, organizasyon ve çalışanlarının, organizasyon hakkında bilgi içeren internet sitelerinin, yazarların, kitapların, makalelerin, dergilerin ve gazetelerin isimleri için takma isim kullanılmıştır ve bunlarla ilgili referanslar *** ile işaretlenmiştir.

Handy, J., ve Rowlands, L. 2017. The systems psychodynamics of gendered hiring: Personal anxieties and defensive organizational practices within the New Zealand film industry. **Human Relations,** 70(3): 312-338.

***Harun K. 2015. Çalışanlarımıza yatırım yapıyoruz. **Gazete E,** Makale 6, 17.

Jacobi, J. 1959. **Complex/archetype/symbol in the psychology of C. G. Jung**. Princeton: Princeton University Press.

Jung, C. G. 1931/[1969]. The structure of the psyche in **The structure and dynamics of the psyche**. Collected Works (Volume 8, 2nd ed.). New York:Princeton University Press.

Jung, C. G. 1940/[1969]. Psychology and religion in **Psychology and religion west and east,** Collected Works (Volume 11, 2nd ed.). New York Princeton University Press.

Jung, C. G. 1954/[1968]. Archetypes of the collective unconscious in **Archetypes and the Collective Unconscious.** Collected Works (Volume 9, Part I, 2nd ed.). New York:Princeton University Press.

Klein, M. 1959. Our adult world and its roots in infancy. **Human Relations,** 12(4):291-303.

Krantz, J. 2010. Social defences and twenty-first century organizations. **British Journal of Psychotherapy,** 26(2): 192-201.

Lu, K. 2013. Can individual psychology explain social phenomena? An appraisal of the theory of cultural complexes. **Psychoanalysis, Culture and Society,** 18(4): 386-404.

Matthews, R. 2002. Competition archetypes and creative imagination. **Journal of Organizational Change Management,** 15(5): 461-476.

Mitroff, I. I. 1983. Archetypal social systems analysis: On the deeper structure of human systems. **Academy of Management Review,** 8(3): 387-397.

Moxnes, P. 2013. The Hero's dream and other primordial patterns of imagery: Archetypal influences on organisational fantasies and ideations. **Journal of Organizational Change Management,** 26(4): 638-653.

Neville, B. and Dalmau, T. 2010. **Olympus Inc: Intervening for cultural change in organizations**. London: Karnac.

***Nilüfer, N. 2016. Çalışanlarımıza saygı duyuyoruz. **Gazete A**, Makale 1, 5.

Rozuel, C. 2016. Challenging the 'million zeros': The importance of imagination for business ethics education. **Journal of Business Ethics**, 138(1): 39-51.

Saha Notları. 2016. **CorpCoT Saha Notları**. 1-56.

Simons, H. 2009. **Case study research in practice.** London:Sage.

Stevens, A. 2001. **Jung: A very short introduction** (Vol. 40). Oxford: Oxford University Press.

Vince, R. 2018. Institutional illogics: The unconscious and institutional analysis, **Organization Studies,** 40(7): 953-973.
Walker, S. 2002. **Jung and the Jungians on myth.** New York: Routledge.
***Yılmaz, E. 2017. Firmamızın büyümesinin hikayesi. **Ekonomi Dergisi** 1, 98: 35-38.
Zanetti, L. A. 2002. Leaving our fathers' house: Micrologies, archetypes, and barriers to conscious femininity in organizational contexts. **Journal of Organizational Change Management**, 15(5): 523-537.
Zueva-Owens, A. 2019. Fools, jesters and the possibility of responsible leadership. **Organization**, 1350508419831919.

ALGILANAN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTE ÖLÇEĞİNİN SEKTÖRLERE GÖRE ÖLÇME DEĞİŞMEZLİĞİ

Uzay DURAL
Istanbul Medeniyet Üniversitesi,
uzay.senoguz@medeniyet.edu.tr

Bilal ÇANKIR
İstanbul Medeniyet Üniversitesi,
bilal.cankir@medeniyet.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Algılanan Sürdürülebilir Kalite, Ölçek Geçerliği, Ölçme Değişmezliği.

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı algılanan sürdürülebilir kalite ölçeğinin farklı sektörlerde geçerliğini test etmektir. Sürdürülebilir kalite algısı iş görenlerin kurumlarının sürdürülebilirlik çabalarına ne derece ehemmiyet verdiklerini ve işletmelerin bu faaliyetlere çalışanları ne derecede dâhil ettiklerini içerirken, örgütün toplam kalite yönetiminin gerekliliklerini ne biçimde sağladığını algılama dereceleri olarak tanımlanmaktadır (Çankır & Şahin, 2018; Arıkan & Çankır, 2019). Örgüt çalışmalarında çeşitli sektörlerde yer alan kurumlar arasında sıklıkla kalite algıları yönünde karşılaştırmalar yapılmaktadır (Boshoff & Tait, 1996; Yang et al., 2011; Findlay et al., 2017; Kang & Sung, 2019). Farklı çalışma koşulları bağlamında uygulanan psikometrik ölçüm araçlarının, çalışanlar tarafından aynı stilde cevaplanacağı varsayılır. Örgüt yazınında bu varsayım eleştirilmekte ve psikometrik ölçümlerin bağlamlara göre değişmezliğinin test edilmesi önerilmektedir (French & Finch, 2006; Vandenberg & Lance, 2000). Ölçme değişmezliği (*measurement invariance*), ölçüm araçlarında yer alan kavramların benzer şekilde anlaşıldığını ve cevaplayıcıların ölçek maddelerini benzer şekilde cevapladığını gösterir (Byrne, Shavelson & Muthen, 1989). Farklı sektörlerde çalışıyor olmak da farklı bağlam ve deneyim dağarcıkları ile cevaplama stillerinde farklılaşma ve ölçme değişmezliği ortaya çıkarabileceği gösterilmiştir (bkz., Drasgow & Kanfer, 1985). Benzer şekilde farklı sektörlerde çalışanların kalite kavramı, kaliteyle ilgili maddeleri yorumlama tarzları ve maddeleri cevaplama şekilleri değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada Çankır ve Eti (2017) tarafından üniversitelerdeki akademik personel üzerinde geliştirilen algılanan sürdürülebilir kalite ölçeğinin sektörler arasında yorumlama ve cevaplama yanlılığı olup olmadığının anlaşılması amaçlanmaktadır. Bunun için 13 sektörden 4227 katılımcı arasında ölçme değişmezliği ekseninde yapı geçerliği test edilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilir Kalite Algısı

Toplumlarda sürdürülebilirlik konularına artan ilgi gitgide artmaktadır. Toplumun bir parçası olan çalışanların da sürdürülebilirlik ile ilgili beklentileri de bu ilgi ile doğru orantıda artmaktadır. Sürdürülebilirliğe olan bu ilgi artışı yöneticilerin daha fazla çalışma ihtiyacını teşvik etmekte ve sürdürülebilirlik girişimleri ve politikaları ile etkin bir şekilde şirketleri bu konu üzerinde çabalar göstermeye zorlamaktadır. Örneğin, çeşitli sektörlerdeki küresel kurumların yönetim gündemlerine sürdürülebilirlik konusunun sıklıkla ele alındığı görülmektedir (Biedenbach & Manzhynski, 2016). Ind'e (1998) göre, sürdürülebilirlik önceliklerinin ve politikalarının uygulanması, büyük ölçüde, şirketin bu stratejileri yerine getirip getirmediğini veya başarısız olup olmadığını belirledikleri için çalışanların algılarına ve davranışlarına bağlıdır. Bunun da bir yolu çalışanların sürdürülebilirlik kalite algılarının yüksek olmasından geçer. Sürdürülebilir kalite algısı, çalışanlar, kurumlarının ne ölçüde sürdürülebilirlik faaliyeti yaptığına, bu faaliyetlere ne derece önem verdiklerine, kurumlarının bu çabalara iş görenleri ne derecede dâhil ettiklerine odaklanır. Çalışanların işletmenin kalite yönetiminin unsurlarına ne kadar uyduğunu algılama dereceleri ile ilgilidir.

Çalışanların sürdürülebilir kaliteye ait algılarını değerlendirmek için Çankır ve Eti (2017) tarafından on üç maddelik bir ölçek oluşturuldu. Ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirliği akademi sektöründe test edildi. Bu çalışmada ise geçerlik testi için sektörlere göre çoklu gruplu ölçüm geçerliği ile bakıldı.

Ölçme Değişmezliği

Faktör yapılarının denkliğini ilk defa Jöreskog (1971) ortaya koymuş ve ölçme değişmezliği kavramını ilk defa Byrne, Shavelson ve Muthen (1989) tanıtmıştır. Buna göre ölçme değişmezliği olduğunda gruplar arası karşılaştırmalar daha geçerli sayılır. Aksi halde gruplar arası fark bulunduğunda bu farkın kavramsal algıya ait fark mı yoksa ölçek maddelerini farklı algılamaya/cevaplamaya ait fark mı olduğu anlaşılamaz.

Bunun için en fazla olasılıklı hesaplamanın yapıldığı iç içe (*nested*) olan dört hiyerarşik DFA modeli analiz edilir (French & Finch, 2006; Vandenberg & Lance, 2000; Vandenberg, 2002). Bu modellerden ilki yapısal değişmezlik veya biçimsel değişmezliktir (*configural invariance*). Bu modelde ölçeğin her grupta aynı faktör yapısına sahip olup olmadığına bakılır. Sıfır hipotezi doğrulanırsa, tüm gruplarda aynı maddelerin aynı örtük (latent) faktöre yüklendiklerini desteklenir. Çalışmamızda bu bulunduğunda, sürdürülebilir kalite algısının her sektörde tek boyutlu algılandığı desteklenmiş olur. Bu modeli test etmek için faktör sayısı ve her faktör altındaki maddeler her grupta aynı tutulur. Faktör yükleri, faktör varyansları ve kovaryansları ve rezidüel/hata varyansları

serbest bırakılarak aynı anda hesaplanır. Modelin tanımlanabilmesi için her örtük faktör altındaki bir gözlenen değişkenin yükü 1'e ve madde sabitine 0 değeri verilir.

Yapısal değişmezlik sağlanınca ikinci olarak metrik değişmezlik ya da zayıf değişmezlik (*metric invariance, weak invariance*) test edilir (Vandenberg & Lance, 2000). Metrik değişmezlik, kavramların ve ölçütlerin anlamlandırılmasında gruplar arasında ne kadar farklılaşma olduğunu gösterir (Cheung & Rensvold, 1999). Çalışmamızda metrik değişmezlik bulunursa, sektörler arasında sürdürülebilir kalite algısının benzer şekilde kavramsallaştırıldığını, cevaplayanların da ölçek maddelerine benzer düzeyde önem atfettiğini gösterecektir. Bu modeli test etmek için faktör sayısı ve her faktör altında yüklenen madde sayısına ek olarak her maddenin yükü gruplar arasında eşitlenir. Diğer tüm madde sabiti değerleri ve hata varyansları serbestçe aynı anda hesaplanır.

Metrik değişmezlik sağlandıktan sonra üçüncü basamakta skalar değişmezlik ya da güçlü değişmezlik (*scalar invariance, strong invariance*) modeli test edilir (Vandenberg, 2002; Vandenberg & Lance, 2000). Skalar değişmezlik, madde sabit değerlerinin (*intercept*) gruplar arasında eşitliği ile ilgilidir. Çalışmamızda skalar değişmezlik bulunursa, farklı sektörlerden gelen çalışanların maddeleri ölçek üzerinde cevaplarken sistematik yanlılık göstermediği anlaşılır (Cheung & Rensvold, 1999). Bu modeli test etmek için faktör sayısı, faktöre yüklenen maddeler, madde yüklerinin yanında her madde sabiti değeri gruplar arasında eşitlenir.

Dördüncü hiyerarşik DFA modeli rezidüel değişmezlik veya katı değişmezliktir (*residual invariance, strict invariance*; Vandenberg, 2002; Vandenberg & Lance, 2000). Rezidüel değişmezlik, gruplar arasında hata varyanslarının ne kadar değiştiğini gösterir. Faktör ortalamaları arası karşılaştırma için bu değişmezlik türü gerekmese de (Vandenberg & Lance, 2000), birçok çalışmada bu değişmezlik de rapor edildiğinden burada bakılmaktadır. Çalışmada rezidüel değişmezlik bulunursa, sektörden sektöre değişiklik göstermeyecek şekilde ölçek maddelerinin tutarlı bir şekilde değerlendirildiği ortaya konur. Bu modeli test etmek için skalar değişmezlikte gruplar arasında eşitlenen parametreler yanında rezidüel varyanslar gruplar arasında eşitlenir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, ölçme değişmezliği çoklu grup doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çerçevesinde ele alınmaktadır ve ölçeğin yapısal değişmezliği, metrik değişmezliği, skalar değişmezliği ve rezidüel değişmezliği sektörlere göre test edilmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi örneklem sayısı büyük olduğunda ve her örtük faktör altındaki madde sayısı yeterli olduğunda çoklu gruplu DFA modelinin geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği gösterilmiştir (simülasyon çalışması için bkz., Meade & Lautenschlager, 2004). Böylece sektörel gruplar arasında algılanan kalite puanlarının kovasyans yapıları eşdeğer midir sorusu test edilmektedir (Vandenberg & Lance, 2000).

YÖNTEM

Örneklem ve İşlem

Çalışmanın örneklemini 13 sektörde çalışan 4227 tam zamanlı çalışan oluşturmaktadır. Bu sektörlerde İstanbul ilinde çalışanlara kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi anket gönderildi ve çalışanlar gönüllü olarak araştırmaya katılmaya davet edildi. Anketi dolduran 4227 kişi araştırmaya dahil edildi. Her bir sektöre göre katılımcı bilgileri Tablo 1'de verilmektedir.

Ölçüm Araçları

İş görenlerin sürdürülebilir kalite algısı, Çankır ve Eti (2017) tarafından akademik sektöründe geliştirilen 13 maddelik bir ölçek ile incelenmiştir. Her bir madde 1 = Hiç katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçeğin iç geçerliliği yüksektir (Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı = 0,84). Ölçekten alınan puanların yüksekliği sürdürülebilir kalite algısının yüksekliğini ifade etmektedir.

İstatistiksel Analiz

Tüm analizler Mplus programıyla yapıldı (Muthen & Muthen, 1998/2012). Ölçüm değişmezliği testleri kavramsal çerçevede bahsedilen yöntemlerle çoklu gruplu DFA ile test edildi. Kullanılan uyum iyiliği istatistikleri şunlardır (Cheung & Rensvold, 2002; Hu & Bentler, 1998): a) ki-kare testi (serbestlik derecesi, *degrees of freedom, df*), b) karşılaştırmalı uyum indeksi (*comparative fit index*, CFI; > .90), c) Tucker-Lewis endeksi (*Tucker-Lewis index*, TLI; > .90), d) yaklaşık hataların ortalama karekökü (*root mean square error of approximation*, RMSEA; < .08) ve RMSEA'in % 95 güven aralığı. İç içe geçen modelin gruplar arası değişmezliği destekleyip desteklemediğini test etmek için ki-kare fark testine ve CFI farkına bakıldı (Cheung & Rensvold, 2002). Ki-kare fark testi büyük örneklemlerde yüksek çıkma eğiliminde olsa da (Cheund & Rensvold, 2002), yüksek olabilirlik hesaplamalarının kullanıldığı durumda CFI fark testine göre Tip 1 hatayı daha düşük tutmaktadır (French & Finch, 2006). Bu yüzden her iki gösterge de rapor edildi.

Tablo 1. *Sektörlere Göre Örneklem Özellikleri*

	Toplam		Adalet ve Güvenlik		Bilişim		Eğitim		Elektrik Elektronik		Finans		Gıda		Inşaat		Yönetim Danışmanlık		Kültür, Sanat		Medya-Yayın		Otomotiv		Sağlık		Tekstil	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toplam	4227	100	427	100	183	100	988	100	205	100	317	100	342	100	272	100	200	100	99	100	164	100	170	100	539	100	321	100
Cinsiyet																												
Erkek	2302	54,5	290	67,9	121	66,1	393	39,8	175	85,4	177	55,8	203	59,4	218	80,1	110	55,0	35	35,4	94	57,3	133	78,2	197	36,5	156	48,6
Kadın	1925	45,5	137	32,1	62	33,9	595	60,2	30	14,6	140	44,2	139	40,6	54	19,9	90	45,0	64	64,6	70	42,7	37	21,8	342	63,5	165	51,4
Pozisyon																												
Yönetici	1491	35,3	160	37,5	79	43,2	241	24,4	66	32,2	152	47,9	124	36,3	127	46,7	117	58,5	43	43,4	70	42,7	81	47,6	128	23,7	103	32,1
Çalışan	2736	64,7	267	62,5	104	56,8	747	75,6	139	67,8	165	52,1	218	63,7	145	53,3	83	41,5	56	56,6	94	57,3	89	52,4	411	76,3	218	67,9
Kıdem																												
1 yıldan az	1100	26,0	121	28,3	45	24,6	265	26,8	62	30,2	57	18,0	87	25,4	58	21,3	51	25,5	20	20,2	36	22,0	31	18,2	173	32,1	94	29,3
1-2 yıl	801	18,9	80	18,7	43	23,5	168	17,0	39	19,0	55	17,4	72	21,1	54	19,9	37	18,5	22	22,2	33	20,1	25	14,7	110	20,4	63	19,6
3-4 yıl	827	19,6	88	20,6	34	18,6	192	19,4	38	18,5	67	21,1	63	18,4	57	21,0	38	19,0	26	26,3	29	17,7	41	24,1	93	17,3	61	19,0
5 ve üzeri	1499	35,5	138	32,3	61	33,3	363	36,7	66	32,2	138	43,5	120	35,1	103	37,9	74	37,0	31	31,3	66	40,2	73	42,9	163	30,2	103	32,1
Yaş																												
18-24	1452	34,4	130	30,4	59	32,2	366	37,0	77	37,6	78	24,6	106	31,0	88	32,4	59	29,5	28	28,3	53	32,3	41	24,1	244	45,3	123	38,3
25-32	1294	30,6	172	40,3	63	34,4	269	27,2	63	30,7	104	32,8	96	28,1	78	28,7	59	29,5	40	40,4	53	32,3	45	26,5	161	29,9	91	28,3
33-39	1481	35,0	125	29,3	61	33,3	353	35,7	65	31,7	135	42,6	140	40,9	106	39,0	82	41,0	31	31,3	58	35,4	84	49,4	134	24,9	107	33,3
Medeni Durum																												
Evli	1700	40,2	193	45,2	70	38,3	388	39,3	69	33,7	132	41,6	154	45,0	114	41,9	91	45,5	35	35,4	62	37,8	79	46,5	180	33,4	133	41,4
Bekar	2527	59,8	234	54,8	113	61,7	600	60,7	136	66,3	185	58,4	188	55,0	158	58,1	109	54,5	64	64,6	102	62,2	91	53,5	359	66,6	188	58,6

BULGULAR

Yapısal değişmezliği test etmek için tek örtük faktörlü 13 madde üzerinde çoklu gruplu DFA yapıldı. Modelin iyi uyum istatistikleri kabul edilebilir düzeyde değildir, χ^2= 4004,31, df = 1001, p < .001, CFI = 0,92, TLI= 0,92, RMSEA (90% CI) = 0,10 (0,09 - 0,10). Modifikasyon göstergeleri ve kovaryanslar incelendiğinde Madde 1'in diğer maddelerle hata varyansları arası kovaryansın yüksek olduğu tespit edildi. Madde 1 çıkarılıp analiz tekrarlandığında Model 2'nin iyi uyum istatistiklerinde oldukça yüksek iyileşme görüldü, $\Delta\chi^2$ = 1371,77, Δdf = 155, p < .001, ΔCFI = ,03. Madde 1'in olmadığı 12 maddelik ölçeğin yapısal değişmezliği desteklenmektedir. Bu yüzden bundan sonraki modellerde 12 maddelik hali test edilecektir.

Metrik değişmezliğin test edildiği Model 3'ün uyum istatistikleri de kabul edilebilir düzeydedir, χ^2= 2789,99, df =990, p < .001, CFI = 0,95, TLI= 0,95, RMSEA (90% CI) = 0,08 (0,07 - 0,08). Yapısal değişmezlik modeli ile karşılaştırıldığında uyum istatistiklerinde anlamlı düzeyde değişme görülmemektedir, $\Delta\chi^2$ = 157,45, Δdf = 144, p > .05, ΔCFI = ,00. Bu da metrik değişmezliği desteklemektedir.

Tablo 2. *Sektörler Arasında Çoklu Grup Ölçme Değişmezliği Testi*

Model	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	ΔCFI	TLI	RMSEA (90% CI)
Model 1: Yapısal değişmezlik (13 madde)	4004,31	1001	-	-	0,92	-	0,92	0,10 (0,09-0,10)
Model 2: Yapısal değişmezlik (12 madde)	2632,54	846	1371,77	155	0,95	,03	0,95	0,08 (0,08-0,08)
Model 3: Metrik değişmezlik (12 madde)	2789,99	990	157,45	144	0,95	,00	0,95	0,08 (0,07-0,08)
Model 4: Skalar değişmezlik (12 madde)	3289,59	1134	499,60	144	0,94	,01	0,94	0,08 (0,07-0,09)
Model 5: Kısmi skalar değişmezlik (12 madde)	2935,53	1110	145,54	120	0,94	,01	0,95	0,08 (0,07-0,08)

Not. Tüm ki-kare değerleri ve faktör yükleri istatistiki düzeyde anlamlıdır. Model 2'nin $\Delta\chi^2$ değeri ise istatistiksel olarak anlamlıdır, p < .001.

Skalar değişmezliğin test edildiği Model 4'ün uyum istatistikleri ise kabul edilebilir düzeyindedir, χ^2= 3289,59, df =1134, p < .001, CFI = 0,94, TLI= 0,94, RMSEA (90% CI) = 0,08 (0,07 - 0,09). Ancak uyum istatistiklerinin farkı istatistiksel anlamlılık düzeyinde daha kötüleşmiştir, $\Delta\chi^2$ = 499,60, Δdf = 144, p < .01, ΔCFI = ,01. Modelin modifikasyon indeksleri incelenerek bilişim sektörünün ve elektronik sektörünün eşitlikleri kaldırılıp Model 5'de tekrar skalar değişmezlik test edilmiştir. Model 3 ile Model 5 karşılaştırıldığında iki model arasında anlamlı fark görülmemiştir, $\Delta\chi^2$ = 145,54, Δdf = 120, p > .05, ΔCFI = ,01. Bu da kısmi skalar

değişmezliği desteklemektedir. Skalar değişmezlik tam olarak desteklenmediğinden rezidüel değişmezliğe bakılmamıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada Çankır ve Eti (2017) tarafından geliştirilen sürdürülebilir kalite algısı ölçeğinin sektörlere göre yapı geçerliği incelendi. Yapı geçerliğini test etmek için ölçeğin 13 sektörler arasındaki ölçme değişmezliğine bakıldı. Analiz sonuçları ölçeğin 13 maddelik hali sektörlere göre yapı değişmezliği göstermemektedir. Ölçeğin Madde 1'i ("Kalite bir işletmede, işler müşteri ihtiyacına göre düzenlenir.") çıkarıldığında sektörlere göre yapı geçerliği desteklenmektedir. Bu da bu maddenin farklı sektörlerde sürdürülebilir kalite algısı faktörü altında düşünülmediğini göstermektedir. Ölçeğin 12 maddelik hali ile yapılan metrik değişmezliği ise destek bulmuştur. Sürdürülebilir kalite algısına ait kavramlarda ve ölçütlerde sektörel gruplar arası farklılaşma bulunmamıştır. Ölçek maddeleri cevaplanırken sektörel gruplar ölçütlere benzer anlamlar atfetmektedir. Ölçeğin skalar değişmezliği ise bilişim sektörü ve elektronik sektörü dışında kısmi olarak destek bulmuştur. Bu da 11 sektörün ölçek maddelerini yanıtlarken sistematik bir yanlılık göstermediğini, ancak bilişim ve elektronik sektöründe bu yanlılıkların olduğu gözlenmiştir. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde bilişim ve elektronik sektörü dışında sektörler arası karşılaştırmalar yapılırken ölçek puan ortalamalarının güvenilir bir şekilde değerlendirilebileceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Arıkan, S., & Çankır, B. (2019). Gıda ve finans sektöründe çalışan performansı hangi faktörlerden etkileniyor? Sürdürülebilir kalite algısı, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerinin rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *12*, 1-1. https://doi.org/10.26466/opus.583821

Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*. http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0913

Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector. International Journal of service industry management. *International Journal of Service Industry Management*, *7*(5), 5-31. https://doi.org/10.1108/09564239610149939.

Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: the issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, *105*(3), 456-466. https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.456

Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 9(2),* 233-255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5

Çankır, B. & Eti, S. (2017). Üniversitelerde sürdürülebilirlik ve kalite: Sürdürülebilir Kalite Algısı Ölçeği (SKA-Ö)'nin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *II. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı*. 12-14 Ekim. Antalya.

Çankır, B., & Şahin, S. (2018). Sürdürülebilir kalite algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, *17*, 135-146. https://doi.org/10.18092/ulikidince.430943.

Drasgow, F., & Kanfer, R. (1985). Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. *Journal of Applied Psychology*, *70*(4), 662–680. https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.662

Findlay, P., Lindsay, C., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2017). Employer choice and job quality: workplace innovation, work redesign and employee perceptions of job quality in a complex healthcare setting. *Work and Occupations*, *44*(1), 113-136. https://doi.org/10.1177/0730888416678038

French, B. F. & Finch, W. H. (2006). Confirmatory factor analytic procedures for the determination of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, *13 (3),* 378-402. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1303_3

Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*(4), 424–453. https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424

Ind, N. (1998). An integrated approach to corporate branding. *Journal of Brand Management, 5*(5), 323-329. https://doi.org/10.1057/bm.1998.20

Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika, 36(4)*, 409–426. https:// https://doi.org/10.1007/BF02291366

Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research, 31*(5-6*)*, 152-175. https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988.

Meade, A. W., & Lautenschlager, G. J. (2004). A comparison of item response theory and confirmatory factor analytic methodologies for establishing measurement equivalence/invariance. *Organizational Research Methods, 7*(4), 361-388. https://doi.org/10.1177/1094428104268027

Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (1998/2012).*Mplus user's guide*. Seventh Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Vandenberg, R. J. (2002). Toward a further understanding of and improvement in measurement invariance methods and procedures. *Organizational Research Methods, 5(2),* 139-158. https://doi.org/10.1177/1094428102005002001

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3(1),* 4-70. https://doi.org/10.1177/109442810031002

Yang, Y., Stafford, T. F., & Gillenson, M. (2011). Satisfaction with employee relationship management systems: the impact of usefulness on systems quality perceptions. *European Journal of Information Systems*, *20*(2), 221-236. https://doi.org/10.1057/ejis.2010.69

İŞE ADANMIŞLIK, İŞ BECERİKLİLİĞİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA[1]

Melisa Tuğçe KARATAŞ

Bahçeşehir Üniversitesi

melisatugce@gmail.com

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

Özet: Bu çalışmanın amacı, rekabetin arttığı ve firmaların birbirlerinin güçlü yönlerini kolaylıkla taklit edebildiği bir konjonktürde, taklit edilmesi güç olan işgücü performansını ve bu kavramla ile ilişkili olduğu düşünülen işe adanmışlık ve iş becerikliliği arasındaki etkileşimi sorgulamaktır. Bu kapsamda yürütülen araştırmada Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarının bireysel performansları Kirkmann ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen işgören performansı ölçeği ile işe adanmışlık tutumları Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilen işe adanmışlık ölçeği ile iş becerikliliği ise Slemp ve Vella Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ölçekleri ile ölçülöüştür. Araştırma kapsamında 183 işgörenden veri toplanarak elde edilen veriler istatistiki yöntemler (t-testi, ANOVA, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizi) ile analiz edilmiştir. Örnekleme ait yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslekî kıdem ve kurum kıdemi gibi demografik özellikler raporlanmıştır. Analizler sonucunda işgören performansının, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık ile ilişkisel beceriklilikten pozitif ve anlamlı etkilendiği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İşe Adanmışlık, İşgören Performansı, İş Becerikliliği

[1] Bu araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığında Melisa Tuğçe KARATAŞ tarafından yapılan *"İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma"* isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Küreselleşen dünyada, şirketlerin rakipleri üzerinde fark yaratabileceği kavramlar artık bir hayli azalmış; pazara yeni giren bir rakibin bile uygun maddi imkanlar ile pazar liderinin kullandığı en kompleks sistemi bile kurabileceği ve liderlik koltuğuna oturabileceği somut örnekler ile ortaya konmuştur. İşgücünün sahip olduğu tecrübe ve becerilerden mümkün olduğunca fazla faydalanmak ve çalışanın ait olduğu örgütte en başarılı ve etkin şekilde çalışmasını mümkün kılmak işletmeler için en mühim konuların başında gelmiştir ve bu konuda farklı kavramlar ve stratejiler ortaya çıkarak değer kazanmıştır.

Bu durum örgütler için taklit etmenin daha güç olduğu çalışan bağlılığını ve yüksek çalışan performansını gündem haline getirtmiştir. Bunu gündeminde tutan şirket, çalışan performansını artırarak sahip olduğu verimi optimize etmeyi hedefler. Bu durum şirketin ana kuruluş amacı olan "maddi faydayı" da beraberinde getirtir. Bu çalışmada ise iş gücü performansını etkilediği düşünülen çalışanın "işin özellikleri ile kendi ihtiyaçları, yetenekleri ve tercihleri arasında uyumu geliştirmesi, yapmış oldukları işin monotonluğundan kurtulmak için yeni ve farklı işler yapması" (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) olarak tanımlanan iş becerikliliği ve işe adanmışlık kavramlarının etkileşimi ele alınmıştır. Özellikle yerli yazında hakkında yapılan çalışmaların az olduğu "iş becerikliliği" kavramının ele alınması çalışmanın önemini arttırmaktatır. Çalışmanın bir diğer farklılığı ise değerinin daha da artacağı, gittikçe payının büyüyeceği öngörülen ve günümüzün gözde sektörlerinden olan havacılık sektöründe bir firmada araştırılmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Performans: Performans, bir örgüt bazında düşünüldüğünde, örgütün hedefleri ile örgüt başarı kriterlerinin kıyaslanmasıdır (Daft, 1997: 4). İşletmeler için performans kavramı incelendiğinde tanıma önem arz eden "zaman" kavramı dâhil olmaktadır. Başka bir tanım ile işletmeler için performans, kişinin nitelik ve kabiliyetinin, işi ile uyumlu olarak ele alınmış, işletme başarı kriterleri ile mukayese edilme halidir (Ataay, 1985: 228). İş performansı, muayyen bir zaman neticesindeki çıktıdır. Bu çıktı işletme hedefinin ya da vazifesinin gerçekleştirme seviyesi olarak düşünülmelidir. Özetle performans, işletme hedeflerine ulaşılmak için harcanan tüm gayretlerinin analizidir (Akal, 2005: 17). İşletmedeki bireysel performans ise; çalışana önceden bildirilen; sahip olduğu meziyetlere, bilgi ve becerilerine göre verilen işi kabul edilebilir nitelikte yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir (Özbay, 1996: 6).

2.2. İşe Adanmışlık: Harzer ve Ruch (2014: 187) ise işe adanmışlığı, kişinin iş yerinde mesul olduğu görevleri hem eksiksiz hem de hevesli bir biçimde yaparak sergilediği fazladan performans olarak tanımlamıştır. Yapılan çalışmalar ise göstermiştir ki, işe adanmış personelin en büyük kişisel özellikleri mental olarak şirketlerine bağlı, çalıştığı her anında işine heyecan duyan, değişik yollara yönelen kişiler olmalarıdır. Bu kişiler içinde bulunduğu ortama yenilik ve değişiklik katacaklarına motive olup, donanımlarına ve kabiliyetlerine inandıklarından, bu durumun performansı üzerinde kilit bir rol oynadıklarını hissederler (Esen, 2011: 377). Adanmış personel yaptığın işin iddialı olduğuna inanır, pozitif duygular için çalışır ve bunun neticesinde kendini her zorluğu aşacakmış gibi motive olmuş hissederler. İşgücü kendini tümüyle işine adadığında ise örgüt içindeki geleceklerine ümitle bakabilirler (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 39).

2.3. İş Becerikliliği: İş becerikliliğini çalışanların bireysel tercihleriyle işleri üzerinde değişiklik ve düzenleme yapması olarak tanımlayan Tims ve Bakker (2010: 9), iş becerikliliğinin, işe adanmışlığı etkilediğini belirtmiştir. İlk defa New York Üniversitesi profesörlerinden Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) tarafından tanımlanan iş becerikliliği, çalışanın bir işi yaparken hem yürüttüğü işlerin şeklini, sayısını veya sınırlarını tekrar belirlemesi; hem de işini yaparken etkileşimde bulunduğu sosyal çevreyi değiştirerek ilişkisel sınırlarını şekillendirmesi olarak bahsedilmiştir.

2.4. İş Performansı, İşe Adanmışlık ve İş Becerikliliği: Piyasada artan ve gittikçe de artması beklenen rekabet ile şirketler hem işgöreninin performansının artmasını isteyecek hem de elindeki yetişmiş personeli kaybetmek istemeyerek taklit edilmesi güç olan "çalışan performansı ve şirket bağlılığı" odağına doğru kayacaktır. Bu doğrultuda ise işe adanmışlığı, iş becerikliliği ve işgören performansı kavramları sektördeki oyuncular açısından daha da değer kazanacaktır. Yapılan çalışmalar da göstermiştir ki bu üç kavram birbirleri ile pozitif ilişkilidir. Bu araştırmalar iş becerikliliği ile görev performansı kavramlarının genellikle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Rudolph ve diğ. 2017). iş becerikliliğinin boyutları ile çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilen performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Çıkan bu sonucu "iş becerikliliği davranışını gösteren bireylerin, yaptığı işleri kendi kabiliyeti ilgi ve hedefleri doğrultusunda işini biçimlendirdiği ve bu yüzden diğerlerine göre daha iyi performans ortaya koydukları" tezi ile desteklemişlerdir (Tims ve diğ. 2015). Lu ve diğ. (2014) tarafından Çin'deki ileri teknoloji işletmeleri çalışanları ile yürütülen araştırmada iş becerikliliği fiziksel, ilişkisel ve bilişsel boyutlarıyla ele alınmış ve işe adanmışlık ile her üç boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Demerouti ve diğ. (2015)'nin iş

becerikliliği ile ekstra rol davranışları arasındaki ilişkide işe adanmışlığın rolünü test etmek için yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği ile işe adanmışlık arasında orta seviyede ilişki bulunmuştur. Alanyazındaki bulgular doğrultusunda;

H_1: İş becerikliliği ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{1a}: Görev becerikliliği ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{1b}: Bilişsel beceriklilik ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{1c}: İlişkisel beceriklilik ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_2: İşe adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{2a}: Fiziksel adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{2b}: Duygusal adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_{2c}: Bilişsel adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H_3: İşgören performansı üzerinde işe adanmışlık ve iş becerikliliğinin alt boyutları pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H_4: İşgören performansı, işe adanmışlık ve iş becerikliliği demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir.

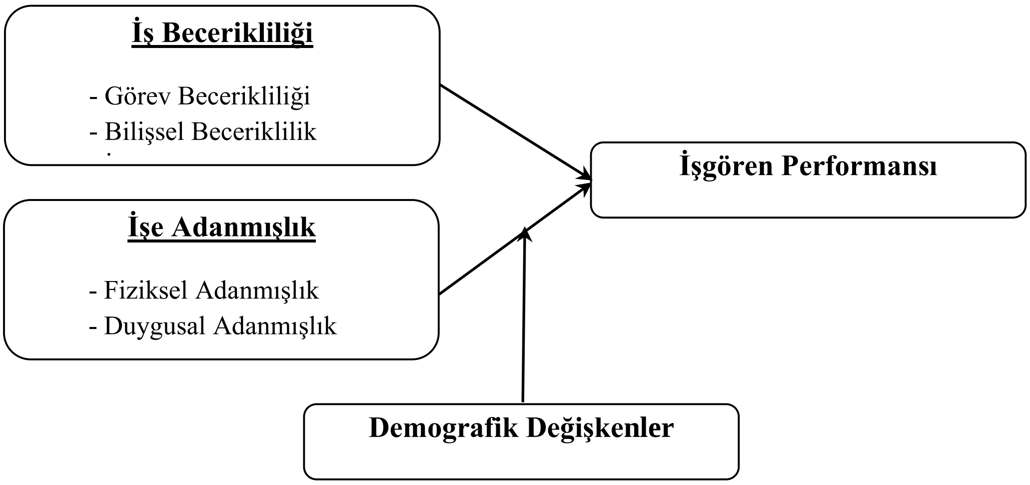
hipotezleri öne sürülmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında tasarlanan hipotezler istatistiksel olarak test edilmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Adanmışlığın, iş becerikliliğinin öncülü olduğu fikrinden yola çıktığımızda (Van Wingerden ve diğ. 2015: 54); "Yüksek performansla adanmışlık arasında güçlü bir bağ vardır ve düşük performanslı kişilerde iş tatmininin adanmışlığa etkisinin olmaması çok muhtemeldir (Castellano, 2016: 105). " savından hareketle işgören performansı, işe becerikliliği ve işe

adanmışlıkları için her biri diğerinin hem öncülü hem de ardılıdır. Bu araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 1' de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette görev yapmakta olan 183 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma kapsamına ise şirketin tüm kadrolarında (veri giriş elemanı, memur, uzman, mühendis, teknisyen ve yönetici) görev yapmakta olan çalışanlar dâhil edilmiştir. Literatürde örneklem büyüklüğünün en az 150 kişiden oluşması (Anderson ve Gerbing, 1988: 411) gerektiği belirtildiği için çalışmadaki örneklem büyüklüğünün, evreni temsil becerisine sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde yedi sorudan oluşan "Demografik Bilgi Formu" mevcut olup ardından toplam kırk bir maddeden meydana gelen beşli Likert ölçeğinde sırası ile "işgören performansı", "işe adanmışlık" ve "iş becerikliliği" ölçekleri uygulanmıştır.

3.3.1. İşgören Performansı Ölçeği: Araştırmada işgören performansını ölçmek için hem anketi cevaplayanlar açısından soru sayısı hem de yüksek güvenilirlik katsayısı sebebi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından literatüre kazandırılan dört maddelik tek boyutlu olan bir ölçek kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda ise cronbach alfa (α) değeri 0.850 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeği: Çalışmada işe adanmışlık düzeyi Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilen 3 boyutlu işe adanmışlık ölçeği ile analiz edilmiştir. Bu boyutlar "fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlıktır". Ölçek, çalışanların örgüt misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejilerini ne kadar benimsediklerini ve örgüt için harcadıkları/harcayabilecekleri gayreti ölçümlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda ise cronbach alfa (α) değeri 0.922 olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. İşe Beceriklilik Ölçeği: İş becerikliliği ölçeği için ise kavramın anlaşılmasını sağlamak ve ulusal yazına daha geçerli bir ölçek kazandırmak amacıyla Kerse (2017) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış olan Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen 19 madde ve üç boyutu içeren iş becerikliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi çalışmada cronbach alfa (α) 0.865 olarak hesaplanmıştır.

Her bir ölçek için ifadelerin ölçülmesinde 5'li Likert Ölçekleme *(1'den 5'e kadar olan; Kesinlikle Katılmıyorum: 1……, Kesinlikle Katılıyorum: 5)* tercih edilmiştir.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

3.4.1. Demografik Özellikler: Araştırmaya katılan 183 kişinin yaş dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların en çok 31-35 yaş aralığında olduğu (%30); toplam %18' inin kadın, %52'sinin ise bekar olduğu görülmüştür. Ayrıca yine %61 oranında üniversite mezunu olduğu ve %57' sinin 1-5 yıl çalışma tecrübesine sahip olduğu bulgulanmıştır.

3.4.2. Faktör Analizleri: Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan üç kavramın ölçümünde kullanılan ilgili ölçeklere ait faktörlerin açıklayıcı faktör analizleri yapılarak faktör yapılarını koruyup korumadıklarına bakılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği içinse açıklayıcı faktör analizi (AFA) Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları

Ölçek		**İşgören Performansı**	**İşe Adanmışlık**	**İş Becerikliliği**
İfade Sayısı		4	18	19
AFA Sonuçları	KMO	0.814	0.912	0.828
	Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare	312.852	1816.731	999.112
	Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi	%69.613	%66.781	%54.273
	Faktör Yük Aralıkları	0.784-0.860	0.610-0.862	0.438-0.783

Tablo 1’e göre; her bir ölçeğin KMO değeriyle ifade ettiği örneklem yeterliliği %80’in üzerinde elde edilmiştir. Veri setinden anlamlı faktörler oluşabileceğini ortaya koyan evrensellik ölçütü de (Bartlett Küresellik Testi) her bir ölçek için yeterlilik göstermektedir.

3.4.3. Korelasyon Analizleri: Araştımada ele alanın üç değişkenin ve bunların alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisini gösteren sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3’ de yer almaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	M	S.S.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)İşgören Performansı	4.36	,54	1								
(2) İş Becerikliliği	3.94	,64	,493**	1							
(3) İşe Adanmışlık	4.12	,63	,679**	,602**	1						
(4) Duygusal Adanmışlık	4.00	,75	,514**	,579**	,858**	1					
(5) Fiziksel Adanmışlık	4.33	,55	,666**	,495**	,854**	,588**	1				
(6) Bilişsel Adanmışlık	4.02	,58	,564**	,428**	,818**	,495**	,633**	1			
(7) Görev Becerikliliği	3.79	,59	,283**	,755**	,411**	,374**	,316**	,342**	1		
(8) Bilişsel Beceriklilik	4.12	,64	,503**	,830**	,635**	,634**	,533**	,413**	,438**	1	
(9) İlişkisel Beceriklilik	3.92	,68	,403**	,841**	,416**	,398**	,352**	,289**	,439**	,568**	1

** *Korelâsyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).*

Elde edilen bulgulara göre işe adanmışlık kavramının işgören performansı ile pozitif yönlü ve iyi olarak nitelendirilebilecek bir korelasyon katsayısına(r= ,679) sahip olduğu görülmüştür. Yine işe adanmışlık ve iş becerikliliği arasında iyi olarak nitelendirilebilecek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki(r= ,602) mevcuttur. İşgören performansı ve iş becerikliliğinin ise orta seviyeli olarak nitelendirilebilecek bir ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir (r= ,493). İşe adanmışlık ve iş becerikliliğinin alt boyutlarının da kendileri ile mükemmel olarak nitelendirilebilecek bir ilişkiye sahip oldukları da korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Ayrıca bilişsel becerikliliğin hem duygusal adanmışlık(r= ,634) hem de işe adanmışlık(r= ,635) ile pozitif ve mükemmel bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda **H_1:** İş becerikliliği ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur, **H_{1b}:** Bilişsel beceriklilik ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur, **H_{1c}:** İlişkisel beceriklilik ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur, **H_2:** İşe adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur, **H_{2a}:** Fiziksel adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur, **H_{2b}:** Duygusal adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ve **H_{2c}:** Bilişsel adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur hipotezleri kabul

edilmiştir. **H_{1a}:** Görev becerikliliği ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur hipotezi ise reddedilmiştir.

3.4.4. Regresyon Analizleri: Tablo 3' de yapılan regresyon analizine ilişkin değerler gösterilmiştir.

Tablo 3. İşgören Performansı Üzerinde İşe Adanmışlık ve İş Becerikliliğinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı			
Bağımsız Değişkenler:	***β***	***t***	***p***
Duygusal Adanmışlık	0,074	0.988	0.325
Fiziksel Adanmışlık	0,407	5.358	0,000
Bilişsel Adanmışlık	0,206	2.939	0.004
Görev Becerikliliği	-0,046	-0.748	0.455
Bilişsel Beceriklilik	0.098	1.259	0.210
İlişkisel Beceriklilik	0.135	2.044	0.042
$\boldsymbol{R}$= 0,718 Düzeltilmiş $\boldsymbol{R^2}$= 0,500 $\boldsymbol{F}$= 31,287 $\boldsymbol{p}$= 0,000			

Modelin düzeltilmiş R^2değeri= 0,500 çıkmış ve buna gören modeldeki bağımlı değişkenimiz olan işgören performansının, bağımsız değişkenler olan işe adanmışlık ve iş becerikliliği ile açıklanabilirlik oranını göstermiştir. Tablo 3' de görüleceği üzere birinci bağımsız değişken olan duygusal adanmışlık modelde (β = .074, p=0.325) olup istatistikî olarak anlamlı değildir. Fiziksel adanmışlık bağımsız değişkeni ise bağımlı değişken olan işgören performansı üzerinde (β = .407, p=0.000) olup istatistikî olarak anlamlıdır. Bilişsel adanmışlık ise modeldeki bağımlı değişken üzerinde (β = .206, p=0.004) istatistikî olarak anlamlıdır.

Görev becerikliliğinin alt boyutları olan ilişkisel beceriklilik, bağımlı değişken olan işgören performansı üzerinde (β = .135, p=0.042) istatistikî olarak anlamlı olup; görev ve bilişsel beceriklilik bağımsız değişkenlerinin, modeldeki işgören performansı bağımlı değişkeni üzerinde istatistikî olarak anlamlı değildir. Buna göre bağımlı değişken işgören performansının, modele göre bağımsız değişkenlerce regresyon katsayıları aşağıdaki denklemdeki gibidir:

İşgören Performansı= 0.41*Fiziksel Adanmışlık+ **0.21*** Bilişsel Adanmışlık+ **0.14***İlişkisel Beceriklilik

Bu sonuçlara göre işe adanmışlığın ve iş becerikliliğinin işgören performansına etki ettiği durumlarda duygusal adanmışlık, görev becerikliliği ve bilişsel beceriklilik bireysel

performansa anlamlı bir etki sağlayamazken, bireylerin özellikle fiziksel ve bilişsel adanmışlığı ile ilişkisel beceriklikleri iş performanslarına olumlu etki sağlamaktadır. Böylece araştırmanın hipotezlerinden biri olan **H_3:** İşgören performansı üzerinde işe adanmışlık ve iş becerikliliğinin alt boyutları pozitif ve anlamlı etkilemektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.4.5. Varyans Analizleri: Araştırmanın son hipotezi bağlamında çalışanların işgören performansının, işe adanmışlıklarının ve iş becerikliliklerinin belli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre işgörenin performans boyutunun, işe adanmışlığının ve iş becerikliliğinin erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların bekâr ve evli olma durumuna göre yapılan diğer bir t-testi sonucuna göre işgörenin performans boyutunun, işe adanmışlığının ve iş becerikliliğinin işgörenin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Diğer kategorik değişkenlerin ise işgören performansı, işe adanmışlık ve iş becerikliliğinin ana ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fakat katılımcıların yaş durumuna bağlamında ANOVA testi sonuçlarında ise işgörenin performans boyutunun; 45 yaş üzeri kişilerde, 20-40 yaş aralığındaki kişilere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı [$F_{5,177}$= 4.682, p=.000]; 45 yaş üzeri işgörenlerin performansının ($\bar{X}$=4.84, SS= .29), 20-25 yaş ($\bar{X}$=4.16, SS= .48), 26-30 yaş ($\bar{X}$=4.27, SS= .51), 31-35 yaş ($\bar{X}$=4.40, SS= .57) ve 36-40 ($\bar{X}$=4.26, SS= .53) yaş aralığındaki personele göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bilişsel beceriklilik boyutunda 45 yaş üzeri kişilerde, 20-25 yaş ve 26-30 yaş aralığına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı [$F_{5,177}$= 2.472, p=.034]; 45 yaş üzeri kişilerin bilişsel becerikliliğinin ($\bar{X}$=4.63, SS= .37), 20-25 ($\bar{X}$=3.97, SS= .57) ve 26-30 ($\bar{X}$=4.03, SS= .77) yaş aralığına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlık bağlamında da 45 yaş üzeri kişilerde, 26-30 yaş aralığına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı [$F_{5,177}$= 2.684, p=.023]; 45 yaş üzeri işgörenin işe adanmışlık seviyesinin ($\bar{X}$=4.51, SS= .38), 26-30 yaş aralığına ($\bar{X}$=4.02, SS= .56) göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir kategorik değişken olan toplam meslekî kıdem bağlamında yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre işgörenin performans boyutu bakımından incelendiğinde, 21-25+ yıl meslekî kıdemi olan kişilerin 1-5 yıl meslekî kıdemi olan kişilere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı [$F_{4,178}$= 4.419, p=.002]; 21 yıl ve üzeri meslekî kıdemi olan işgörenlerin performansının ($\bar{X}$=4.72, SS= .35), 1-5 yıl ($\bar{X}$=4.2, SS= .50) meslekî kıdemi olan personele göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel adanmışlık boyutunun da bu yaş gruplarında farklılaştığı[$F_{4,178}$= 3.092, p=.017]; 21 yıl ve üzeri meslekî kıdemi olan işgörenin

fiziksel adanmışlığının ($\bar{X}$=4.63, SS= .38), 1-5 yıl ($\bar{X}$=4.2, SS= .51) meslekî kıdemi olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlık boyutunun bu yaş gruplarında farklılaştığı[$F_{4,178}$= 3.315, p=.012]; 21 yıl ve üzeri meslekî kıdemi olan işgörende işe adanmışlığın ($\bar{X}$=4.37, SS= .34), 1-5 yıl ($\bar{X}$=3.98, SS= .51) meslekî kıdemi olan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bilişsel beceriklilik boyutunun da yine bu yaş gruplarında farklılaştığı[$F_{4,178}$= 2.938, p=.022]; 21 yıl ve üzeri meslekî kıdemi olan işgörenlerin bilişsel becerikliliğinin ($\bar{X}$=4.42, SS= .43), 1-5 yıl ($\bar{X}$=3.96, SS= .66) meslekî kıdemi olan kişilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda **H_4:** İşgören performansı, işe adanmışlık ve iş becerikliliği demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir hipotezi kısmen desteklenmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler ile araştırmanın hipotezleri sınanmış ve elde edilen korelasyon tablosu ile işe adanmışlık ve alt boyutu olan fiziksel adanmışlık ile işgören performansı arasında yüksek seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca iş becerikliliği ve işe adanmışlık arasında da yüksek seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ayrıca "iş becerikliliği tutumları, çalışanların aktif olarak işleriyle daha fazla meşgul olmalarını sağlamaktadır. Bu aktiflik ve efor, çalışanların işe adanmışlık hissiyle hareket etmesine neden olabilmektedir (Van Wingerden ve Poell, 2017: 3)" tezini de desteklemiştir. Araştırmada görev becerikliliği ve işgören performansı arasında ise zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun kök nedeni olarak havacılık sektöründe yapılan birçok işin otoritelerce standartlaştırılmış bir yapıya sahip olması gösterilebilir. Çalışmanın sonuçları demografik özellikler bağlamında ise bireyin adanmışlık düzeyinin iş görevine göre değiştiğini vurgulayan Antonison (2010: 35)'nun tezinden farklı çıkmış; çalışanın görevine göre adanmışlık düzeyi farklılaşmamıştır. Regresyon analizinde ise işe adanmışlığın ve iş becerikliliğinin işgören performansına etki ettiği durumlarda duygusal adanmışlık, görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik bireysel performansa anlamlı bir etki sağlayamazken, bireylerin özellikle fiziksel ve bilişsel adanmışlığı ile ilişkisel becerikliklikleri, iş performanslarına olumlu etki sağlamaktadır.

Kaynakça

Akal, Z. 2005. **İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Anderson, J. ve Gerbing, D. 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, 103(3), p. 411–423.

Antonison, M. 2010. **Evaluation of work engagement as a measure of psychological well-being from work motivation.** Alabama: University of Alabama in Huntsville.

Ataay, İ. 1985. **İş değerleme ve başarı değerleme yöntemleri.** İstanbul: İ.Ü. Yayını.

Bostancı, H. ve Ekiyor, A. 2015. Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama. **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 1(1), pp. 37-51.

Castellano, W. 2016. **21. Yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar: değişen iş yerinde yetenek yönetiminin zorlukları.** Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Crawford, E., LePine, J. ve Rich, B. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, 95(5), p. 834-848.

Daft, R. L. 1997. **Management.** Orlando: Dryden Pres.

Demerouti, E., Bakker, A. ve Gevers, J. 2015. Job crafting and extra role behavior: the role of work engagement and flourishing. **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 91, pp. 87-96.

Demerouti, E., Bakker, A. ve Halbesleben, J. 2015. Productive and counterproductive job crafting: a daily diary study. **Journal of Occupational Health Psychology**, 20(4), pp. 457-469.

Esen, E. 2011. Çalışanların örgüte cezbolması. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 30(1), pp. 377-390.

Harzer, C. ve Ruch, W. 2014. The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. **Human Performance**, 27(3), pp. 183-205.

Kerse, G. 2017. İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(4), pp. 283-304.

Kirkman, B. ve Rosen, B. 1999. Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. **The Academy of Management Journal**, 42(1), pp. 58-74.

Özbay, T. 1996. İşletmelerde performans yönetim sisteminin kullanılma amaçları ve performans yönetim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bir araştırma**.**Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K. ve Zacher, H. 2017. Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 102, pp. 112-138.

Slemp, G. ve Vella-Brodrick, D. 2013. The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. **International Journal of Wellbeing**, 3(2), pp. 126-146.

Tims, M. ve Bakker, A. 2010. Job crafting: towards a new model of individual job redesign. **SA Journal of Industrial Psychology**, 36(2), pp. 1-9.

Tims, M., Bakker, A. ve Derks, D. 2015. Job crafting and job performance: A longitudinal study. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(6), pp. 914-928.

Van Wingerden, J., Derks, D. ve Bakker, A. 2015. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. **Human Resource Management**, 56(1), pp. 51-67.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. 2001. **C**rafting a job: as active employees revisioning crafters of their work. **Academy of Management Review**, 26(2), pp. 179-201.

BİREYLERİN ÖDÜL DAĞITIM TERCİHLERİ VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi,

senay.yurur@yalova.edu.tr

Cem YILDIRIM

Yalova Üniversitesi,

cem.yildirim@yalova.edu.tr

Özet

Genel olarak bu çalışmada geleceğin yöneticileri olarak düşünebileceğimiz işletme öğrencilerinin kaynak dağıtımı konusundaki davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda iki ayrı çalışma yürütülmüştür. Birinci çalışmada öğrencilere alıcı rolünde oldukları bir senaryo verilerek kaynak dağıtım tercihleri öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci çalışmada öğrencilerden, kendilerinin de üyesi oldukları grup içinde ders notlarını (kaynak/ödül) dağıtmaları istenmiştir. İki çalışmanın en belirgin sonucu, öğrencilerin her iki rolde de eşitlik kuralını tercih etmiş olmalarıdır. Başarılı öğrenciler daha çok eşitlik kuralına göre ödüllendirilmek isterken, kaynakların kıt ya da bol olması durumları öğrencilerin dağıtım tercihini değiştirmemiş ve yine eşitlik kuralı uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eşitlik, eşit paylaşım, ihtiyaç, ödül dağıtımı, dağıtım adaleti

GİRİŞ

Kaynakların bireyler arasında nasıl dağıtılacağı her dönemde insanlığın temel kaygısı olmuştur. İş hayatında da durum aynıdır. Örgütsel kaynakların dağıtımı söz konusu olduğunda bu kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmayacağı çalışanların ilgi odağı haline gelmektedir (Tyler and Bies, 1990). *Dağıtım adaleti* olarak da adlandırılan (Homans, 1961; Deutsch, 1975; 1985) bu örgütsel adalet türü iş tatmini, ücret tatmini, örgütsel bağlılık gibi olumlu etkilerinin yanı sıra, negatif duygular, stres, işten ayrılma niyeti ve hırsızlık gibi pek çok olumsuz duygu, tutum ve davranışın nedeni olarak gösterilmektedir (Konovsky vd., 1987; Greenberg, 1990; McFarlin and Sweeney, 1992; Sweeney and McFarlin, 1993; DeCremer, 2007; Williams, 1999; Lambert vd., 2007; Poon, 2012). Bu nedenle de bireylerin dağıtım adaleti algıları ya da hangi

kaynak/ödül dağılımını adil algıladıklarının anlaşılması pek çok örgütsel davranış konusunun anlaşılması ve açıklanmasına olanak sağlayacaktır.

Üstelik kültürel farklılıkların etkisini doğrulayan araştırmalar (Fields vd., 2000; Reithel vd., 2007) dikkate alındığında, konunun farklı kültürlerde ve farklı sosyal bağlamlarda ele alınması daha önemli hale gelmektedir. Bildiğimiz kadarıyla Türkiye'de çalışanların ya da yöneticilerin kaynak dağıtım tercihleri ile ilgili sadece bir çalışma bulunmaktadır (Alparslan vd., 2019). Dolayısıyla genel olarak Batı kültüründe araştırılmış olan konunun, Batıdan farklı olarak toplulukçu ve dişil özelliklere sahip (Hofstede, 1980; Sargut, 2001) ancak dini ve sosyal yapısı nedeniyle de Çin gibi toplulukçu kültürlerden farklı özellikler gösteren Türkiye'de incelenmesi önemlidir. Acaba Türkiye'de de bireylerin kaynak dağıtım kuralı tercihleri genel olarak toplulukçu kültürlerde olduğu gibi (Bond vd., 1982; Leung ve Bond, 1984) eşit paylaşım mı olacak, yoksa farklı bir görünüm mü sergileyecek? Bu farklı kültürel ve sosyal bağlamda bireylerin dağıtıcı ya da alıcı rolünde olmaları tercih edecekleri dağıtım yöntemini değiştirecek mi? Bu sorular bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

Ayrıca bu araştırma kaynak/ödül dağıtımını bireylerin hem alıcı (recipient) hem de dağıtıcı (allocator) olduğu iki farklı açıdan incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel adalet araştırmaları genel olarak bireylerin adalet ya da adaletsizliğe karşı algı ve tepkilerini inceleyen reaktif araştırmalar ya da adaleti tesis etme davranışlarına odaklanan proaktif çalışmalardan oluşmaktadır (Greenberg, 1987). Araştırma konuyu her iki taraftan da inceleyebilmek adına iki ayrı çalışmadan oluşmaktadır. Birinci çalışmada öğrenciler alıcı konumunda olup, not dağıtım tercihleri öğrenilmeye çalışılmaktadır (reaktif boyut). İkinci araştırmada ise öğrenciler dağıtıcı konumundadırlar ve grup içinde adaleti nasıl tesis edecekleri incelenmektedir (proaktif boyut). Bildiğimiz kadarıyla bu yönüyle bu çalışma Türkiye'de bir ilk olma özelliği göstermektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel adalet araştırmaları dağıtım adaleti ile başlar ve geçmişi 1960'ların başlarına kadar uzanır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı konunun kavramsallaştırılmasına en çok katkıda bulunan kuramlardandır. Ardından bir motivasyon kuramı olarak da bilinen Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, bireylerin dağıtım adaleti algılarının nasıl oluştuğu ve adaletsizliğe verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Eşitlik Kuramı terminolojisindeki eşitlik, örgütsel kaynakların beceri, yetkinlik, performans gibi bireylerin katkılarına göre dağıtılması anlamına

gelmektedir (Adams, 1965). Buna göre bireylerin bir dağılımı adil algılaması için bunun katkılarına (performanslarına, beceri düzeylerine vb.) göre yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra Kurama göre bireyin katkısına karşılık elde ettiği kazanım, kendisiyle kıyasladığı diğerinin katkı kazanım oranı ile eşit olmalıdır. Birey ancak bu iki oran arasındaki eşitlik durumunda motive olmaktadır.

Ancak daha sonra Deutsch (1975) Eşitlik Kuramının önermesini sınırlı bularak, kaynakların dağıtımında eşitliğin (equity) dışında başka kuralların da uygulanabileceğini öne sürmüştür. Bunlar eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaçtır (need). Deutsch'a (1975) göre *eşitlik kuralı* Adams'ın tanımlamasındaki gibi, dağıtımın örgüt üyelerinin katkılarına ya da performanslarına göre yapılması anlamındadır. *Eşit paylaşım* bireylerin katkılarına bakılmaksızın kaynakların grup içinde eşit dağıtımını ifade ederken, *ihtiyaç* kuralı ise dağıtımın bireylerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmasını ifade etmektedir.

Hangi kuralın uygulanması gerektiği ile ilgili olarak bu üç kuralın farklı örgütsel amaçlara hizmet ettiği ifade edilmektedir (Deutsch, 1975; 1985; Kabanoff, 1991). Şayet amaç ekonomik verimlilik ise bu durumda temel dağıtım kuralı eşitlik olacaktır. Buna karşın amaç grup içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi ve sürdürülmesi ise, o zaman eşit paylaşım kuralı daha önemli hale gelmektedir. Çünkü bu kural grup içindeki dayanışmayı güçlendirmektedir. Son olarak grup üyelerinin kişisel gelişimi ve iyiliği temel hedef ise bu durumda da bireylerin farklılaşan ihtiyaçları dağıtımı belirleyen kural olmalıdır.

Peki, bireyler bu kurallardan hangisini daha adil algılamaktadır? Bu soruya Eşitlik Kuramı'nın net olarak verdiği yanıt, eşitlik ilkesine göre dağıtımın adil olduğudur. Ancak bunu savunan tek kuram Eşitlik Kuramı değildir. Bireylerin, gösterdikleri performans ile elde edecekleri kazanımlar arasında açık bir ilişki olduğunu bilmek istediklerini savunan Beklenti Kuramı (Vroom, 1964) da eşitlik kuralının bireyleri motive ettiğini savunmaktadır. Bu kurama göre de bireyler için performanslarına göre ücretlendirilmek ya da ödüllendirilmek önemlidir ve bu dağıtım onları motive etmektedir.

Yapılan araştırmalarda da genel olarak performansa göre dağıtımın (eşitlik) bireylerce tercih edildiği ve daha adil algılandığı belirtilmekle birlikte (Klein, 1973; Marin, 1991; Greenberg, 2003; Conlon vd., 2004; Alparslan vd., 2019) bunu birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeyde bazı değişkenlerin etkilediği ifade edilmektedir (Leventhal ve Lane, 1970; Greenberg, 1978;

Major ve Adams, 1983; Chen ve Church, 1993; Miles ve Greenberg, 1993; Steiner vd., 2006). Kültür bu değişkenlerden biridir ve toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlere nazaran daha fazla eşit paylaşımın tercih edildiği (özellikle de iç grup üyelerine yapılan dağıtımda) belirtilmektedir (Bond vd., 1982; Leung ve Bond, 1984; Hui vd., 1991; Giacobbe-Miller vd., 1997; Fischer, 2004). Çünkü bireyci kültürlerde esas olan hedefe ulaşmakken, toplulukçu kültürlerde grup uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi daha önemlidir. Yani toplulukçu kültürlerde ilişkilerin bozulmaması adına bireyler kişisel kazançlarını artırmaktan vazgeçebilmektedirler. Wheeler (2002) iki kültürün eşitliğe karşı duyarlılıklarını karşılaştırdığı çalışmasında, toplulukçu kültürlerin bireyci kültürlere nazaran daha çok fedakâr (benevolents) olduklarını ifade etmektedir. Fedakârlar katkıları ne olursa olsun diğerlerine nazaran daha az kazanmayı tercih eden bireylerdir ve onlar için vermek almaktan daha önemlidir (Huseman vd., 1987). Tam tersine alıcılar (entitleds) ise kendi katkı kazanım oranının diğerlerinkinden daha fazla olmasını isteyen bireylerdir (Huseman vd., 1987) ve Wheeler'a (2002) göre bireyci kültürler daha fazla alıcı olma eğilimindedir. Tower vd. (1997) bireyci kültürü temsil eden İngilizlerin ödül dağıtımında sadece performansı dikkate almasına karşılık toplulukçu kültürü temsilen Rusların performansın yanı sıra ödülün verileceği kişilerin kimliğini de dikkate aldıklarını belirtmektedir. Ödülün dağıtıldığı kişinin yakın bir arkadaş ya da yabancı olması Rusların dağıtım kararlarını etkilemektedir.

Dağıtım tercihini etkileyen bir başka kültürel özelliğin de Hofstede'in (1980) erillik-dişillik boyutlarındaki değerler olduğu ifade edilmektedir (Steiner vd., 2006). Dişil özellikler sergileyen toplumlarda işbirliği ve iyi ilişkiler ön plandayken eril toplumlarda rekabet, kazanç ve başarıya odaklanılmaktadır (Hofstede, 1998). Bu nedenledir ki dişil toplumların kaynak dağıtımında daha çok eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralını, eril özellikler gösteren toplumların da eşitlik kuralını tercih ettikleri ifade edilmektedir (Steiner vd., 2006). Dişil toplumların eril toplumlara nazaran daha fedakar (benevolent) olduğunu vurgulayan araştırmalar da bunu destekler niteliktedir (Wheeler, 2002).

Türkiye, toplulukçu ve dişil özellikler gösteren kültür boyutlarında sınıflandırıldığından (Hofstede, 1980; Sargut, 2001) bu araştırma kapsamındaki bireylerin dağıtım tercihlerinin eşit paylaşım olması beklenebilir. Bu noktadan hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H1. *Bireyler kaynak dağıtımı konusunda eşit paylaşım kuralını tercih edecektir.*

Performans, dağıtım tercihini etkileyen bir diğer değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynakların performansa bağlı olarak yani eşitlik kuralına göre dağıtıldığı koşullarda yüksek performansa sahip çalışanların, düşük performansa sahip çalışanlara göre daha fazla tatmin duygusu yaşadıkları (Podsakoff vd., 1982) hatta bu koşulların, düşük performansa sahip çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Shaw, 2015). Trank vd. (2002) öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada akademik olarak başarılı öğrencilerin çalışmak için bireysel performansa göre ücret verilen örgütleri tercih ettikleri ifade edilmektedir. Shaw vd. (2001) tıpkı performansı yüksek çalışanlar gibi yetenekli çalışanların (higher ability individuals) da bireysel performansa dayalı olarak ödüllendirilmeyi tercih ettiklerini bildirmektedir. Çünkü ödüllerin bireysel performansa bakılmaksızın herkese eşit dağıtılması durumunda yüksek performanslı bireyler (high performers) düşük performanslı bireylerle (low performers) aynı ödülü almış olacaklar ve bu durumu adil algılamayacaklardır (DeMatteo vd., 1998).

Bu durumda akademik başarısı yüksek öğrencilerin not dağıtım tercihlerinin eşitlik kuralı olması beklenebilir ve araştırmanın ikinci hipotezi de aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H2. *Not ortalamaları öğrencilerin eşitlik kuralı tercihlerini pozitif yönde etkilemektedir.*

Dağıtım adaleti ya da dağıtım kurallarına ilişkin bireylerin tercihi, kaynakların bolluğu ya da kıtlığı ile de yakından ilişkilidir (Greenberg, 1981; Hegtvedt, 1987; Skitka ve Tetlock, 1992). Bol olması durumunda bireyler için kaynakların hangi kurala göre dağıtıldığının bir önemi yokken, kısıtlı olması durumunda ihtiyaç kuralı ön plana çıkmaktadır. Yani bireyler kısıtlı kaynakların öncelikle en çok ihtiyacı olana dağıtılmasını daha adil bulmaktadırlar (Greenberg, 1981). Benzer şekilde ödüllerin yetersiz olduğu durumlarda bireylerin dağıtım yaparken kişisel çıkarlarını daha az dikkate aldıkları belirtilmektedir (Hegtvedt, 1987). Bu araştırmaya göre sınırlı kaynak durumunda yüksek performanslı bireyler daha fazla eşit paylaşım uygularken, daha az eşitlik kuralını tercih etmişlerdir (Hegtvedt, 1987). Kıtlık durumunda dağıtıcı rolündeki bireyin önceliği ihtiyaçları en üst düzeyde karşılarken, israfı da önlemektir (Skitka ve Tetlock, 1992). Bu nedenle de ihtiyaç ve eşit paylaşım kuralları ön plana çıkmaktadır. En fazla ihtiyacı olana ya da herkese aynı oranda dağıtım belli ölçüde kıt kaynakların dağıtımı için rasyonel olandır. Bu noktadan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H3. *Kaynakların kıt olması durumunda daha fazla eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı tercih edilecektir*.

Bireylerin kaynak dağıtımında alıcı (recipient) ya da dağıtıcı (allocator) rolü oynuyor olmalarının da tercih edecekleri dağıtım kuralını değiştirebileceği düşünülebilir. Çünkü bu iki pozisyon bireylerin amaçlarını değiştirebilir ve daha önce de ifade edildiği gibi her bir dağıtım kuralı da farklı amaçlara hizmet etmektedir (Deutsch, 1975; 1985; Kabanoff, 1991). Örneğin dağıtıcı durumunda olduğunda (yönetici gibi) bireyin amacı örgütün ya da grubun performansını yükseltmek olacağından, kaynak ya da ödülleri verimliliği artırmaya hizmet eden eşitlik kuralına (Deutsch, 1975; 1985) göre dağıtacaktır. Ama alıcı durumundaki bireyin amacı hem ekonomik olarak hem de sosyal olarak kişisel çıkarlarını maksimize etmek olabilir. Bu nedenle de dağıtım tercihi bu yönde şekillenebilir. Van Yperen vd. (2005) alıcı durumunda olduklarında bireylerin kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurduklarını doğrulamaktadır. Buna göre alıcı rolündeki bireyler kendi performansları diğerlerinin performanslarından daha iyi olduğunda eşitlik, tersi durumda ise eşit paylaşımı tercih etmektedirler. Oysaki dağıtıcılar daha nesnel bir tavır sergilemektedirler. Bu sonuçtan yola çıkarak araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H4. *Bireylerin alıcı ya da dağıtıcı olmaları durumunda dağıtım tercihleri değişecektir.*

Son olarak kaynak/ödül dağıtımının cinsiyete göre farklılaştığına ilişkin bulgular (Mikula, 1974; Austin ve McGinn, 1977; Kahn vd., 1980; Major ve Adams, 1983; Meeker ve Elliott, 1996) bizi burada bunu da sorgulamaya itmiştir. Genel olarak kadınların erkeklerden daha fazla eşit paylaşımı tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Austin ve McGinn, 1977; Kahn vd., 1980; Major ve Adams, 1983). Hatta kadınlar erkeklerden daha yüksek performansa sahip oldukları durumda dahi eşit paylaşımı tercih etmektedirler (Kahn vd., 1980). Bunun nedenlerinden biri kadınların kişiler arası ilişkilerin sürdürülmesi konusunda erkeklere nazaran daha duyarlı olması olabilir (Austin ve McGinn, 1977). Çünkü arkadaşlık ilişkileri ya da grup içinde iyi ilişkilerin sürmesi eşit paylaşımla daha mümkün olabilmektedir. Araştırmanın cinsiyetle ilgili beşinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H5. *Kadınlar erkeklere göre daha fazla eşit paylaşım kuralını tercih edecektir.*

YÖNTEM

Araştırma iki ana çalışmadan oluşmaktadır. İlk çalışmada öğrenciler kaynak dağılımında alıcı konumundadırlar ve notların nasıl dağıtılmasını tercih ettiklerinin ya da adil bulduklarının sorgulanması amaçlanmıştır. Bu amaçla öğrencilere varsayımsal bir durum verilerek not dağıtımında hangi yöntemi tercih edecekleri sorgulanmıştır. İkinci araştırmada ise hem dağıtıcı hem de alıcı konumunda olan öğrencilerin dağıtım tercihlerinin değişip değişmediği, gerçek bir durumla test edilmek istenmiştir. Çünkü senaryoya dayalı varsayımsal çalışmaların gerçek koşullardan farklı olacağı, bireylerin yanıtlarının sonuçlarına katlanmak zorunda olmayacaklarını bilerek yanıt vermeleri, bu araştırmaların sıklıkla vurgulanan bir eksikliğidir (örn., Fischer, 2004).

ÇALIŞMA 1

Katılımcılar ve Yöntem

Araştırma bir devlet Üniversitesinin İşletme Bölümü öğrencileri üzerinde yürütülmüştür. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veri 30 öğrenciden elde edilmiştir. Bu 30 öğrencinin 14’ü erkek 16’sı kız öğrencidir ve yaşları 18-27 arasında değişmektedir. Not ortalamalarına bakıldığında 4’lük not diliminde ortalaması 1,2 ile 3,9 arasında değişen öğrencilerden veri toplanmıştır.

Araştırmanın ilk sorusunda belirtilen öğrencilerin not dağıtımında hangi kuralı tercih edeceklerini bulmak ve bunun not ortalamaları ile ilişkisi olup olmadığını öğrenmek amacıyla birinci araştırma Ocak 2019 tarihinde yapılmıştır. Öğrencilere, öğretim elemanının zorunlu bir ders olan örgütsel davranış dersinde bir ekip çalışması yapacağı bildirilmiştir. Başarı notunun ekip üyeleri arasında nasıl dağıtılacağı, bu araştırmayla elde edilecek olan öğrenci tercihlerine göre belirleneceği ifade edilmiştir. Ekip üyelerini kendileri belirlemeleri durumunda, aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinin dağıtım tercihlerini etkilemesini önlemek amacıyla 5 kişiden oluşacak olan ekiplerin öğretim üyesi tarafından belirleneceği ifade edilmiştir. Öğrencilerin not dağıtımını önemsemeleri için bu çalışmadan alacakları notun, dersin geçme notuna etkisi %50 gibi yüksek bir oranda tutulmuş ve senaryoda bu belirtilmiştir. Bu durumda öğretim elemanı çalışma notunu ekip üyeleri arasında nasıl dağıtmalıdır? Öğrencilere bu soru yöneltilmiş ve kendilerine ilgili yazında belirtilen üç temel dağıtım kuralını temsil eden seçenekler sunulmuştur (Tablo 1). Sunulan seçeneklerden birincisi eşit paylaşım, ikincisi eşitlik ve son iki tanesi ise ihtiyaç kuralını temsil etmektedir. İhtiyaç kuralını temsil eden iki seçeneğin

olmasının nedeni ihtiyacın zorunluluk olup olmamasının fark yaratabileceği düşüncesidir. Conlon vd. (2004) bireylerin işle ilgili ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçlarının ayrılması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü kaynakların dağılımında işle ilgili ihtiyaçların dikkate alınması, bireysel ihtiyaçların dikkate alınmasından daha adil algılanabilir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada da benzer bir fark olabileceği düşünülmüştür. Yani ekip arkadaşının 'sınıfı geçmek' gibi zorunlu bir ihtiyacı olmasıyla, 'yüksek lisans yapmak' gibi isteğe bağlı bir ihtiyacının olması öğrenciler tarafından farklı değerlendirilebilir. Öğrencilerden bu seçenekleri 1 ile 7 arasında puanlamaları istenmiştir. 1. "kesinlikle uygun bir yöntem değil", 7. "kesinlikle uygun bir yöntem" anlamına gelmektedir.

Tablo 1: Öğrencilere verilen not dağıtım seçenekleri

Öğretim elemanı….   **1.** ekibin her üyesine eşit not vermeli
2. ekip çalışmasına çok katkıda bulunana yüksek, az katkısı olana düşük vermeli.
3. yüksek lisans yapmayı düşündüğü için ortalamasını yüksek tutmaya ihtiyacı olanlara daha yüksek vermeli.
4. dersi alttan alan veya okulu bitirmek için nota ihtiyacı olanlara daha yüksek vermeli.

Bulgular

Öğrencilerin kendilerine sunulan dağıtım yöntemlerinden hangisini tercih ettiklerini tespit edebilmek için yapılan betimleyici istatistik tablosu aşağıda görülmektedir. Tablodaki ortalama değerlere bakıldığında öğrencilerin not dağılımında diğerlerine nazaran büyük bir farkla eşitlik yani performansa göre dağıtımı tercih ettikleri görülmektedir (Ort.=5,76). Ayrıca minimum ve maksimum değerlere bakıldığında görülmektedir ki eşitlik için minimum değer 2'dir. Yani hiçbir öğrenci bu seçenek için "kesinlikle uygun bir yöntem değil"i işaretlememiştir.

Tablo 2. Betimleyici İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Eşit Paylaşım (equality)	30	1,00	4,00	1,63	,76
Eşitlik (equity)	30	2,00	7,00	**5,76**	1,40
İhtiyaç-Lüks (Need)	30	1,00	7,00	1,96	1,129
İhtiyaç-Zorunluluk (Need)	30	1,00	5,00	1,76	1,10

Yine tablodan açık bir şekilde görülebilmektedir ki en düşük ortalamaya sahip kaynak dağıtım yöntemi eşit paylaşımdır (ort.= 1,63) ve ayrıca hiçbir öğrenci eşit paylaşım seçeneği için 5, 6 ya da 7 işaretlememiştir (max. değer=4).

Tabloda ilginç olan bulgu ihtiyaç kuralı ile ilgilidir. Her ne kadar her iki ihtiyaç seçeneği de öğrencilerin dağıtım tercihi değilse de, dersi alttan alan ya da okulu bitirmek için nota ihtiyacı olan öğrencilere daha fazla not verilmeli seçeneği, yüksek lisans yapmak için ortalamasını yüksek tutmaya ihtiyacı olana daha yüksek verilmeli seçeneğinden daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Üstelik "dersten geçmek için" seçeneğinde en yüksek değerin 5 olması da, bu seçeneğe hiçbir öğrencinin "çok uygun bir yöntem" ya da "kesinlikle çok uygun bir yöntem" seçeneklerini işaretlemediği görülmektedir.

Öğrencilerin dağıtım alternatiflerinden hangilerini daha fazla tercih ettiği konusuna biraz daha ayrıntılı bakmak istediğimizde yapılan frekans analizi yardımcı olacaktır (Tablo 3).

Tablo 3. Frekans analizi sonuçları

	Eşit Paylaşım		Eşitlik		İhtiyaç (zorunluluk)		İhtiyaç (Lüks)	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	**15**	**50**	-	-	17	56,7	9	30
2	**12**	**40**	1	3,3	7	23,3	17	56,7
3	2	6,7	2	6,7	3	10,0	3	10
4	1	3,3	2	6,7	2	6,7	-	-
5	-	-	**5**	**16,7**	1	3,3	-	-
6	-	-	**8**	**26,7**			-	-
7	-	-	**12**	**40**			1	3,3

Tablo 3'ten görülmektedir ki öğrencilerin %90'ı eşit paylaşım için 1 ve 2 yi, yani "hiç uygun bir yöntem değil" ve "kesinlikle uygun bir yöntem değil" seçeneklerini işaretlemişlerdir. Eşitlik kuralına verilen yanıtlara bakıldığında ise öğrencilerin önemli bir çoğunluğunun (%66,7 'si) bu yöntemi tercih ettiği görülmektedir. Tablodan öğrencilerin açıkça notların eşitlik kuralına göre dağıtılmasını istedikleri görülmektedir.

Öğrencilerin dağıtım yöntemi tercihlerinin cinsiyetlerine göre değişip değişmediğinin tespit edilebilmesi için yapılan t-testi sonuçları tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. T-test Sonuçları

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ort.	F	Sig.
Eşit Paylaşım	Erkek	14	1,6429	,014	,908
	Kadın	16	1,6250		
Eşitlik	Erkek	14	5,7857	,551	,464
	Kadın	16	5,7500		
İhtiyaç (lüks)	Erkek	14	1,8571	,507	,482
	Kadın	16	2,0625		
İhtiyaç (zorunluluk)	Erkek	14	1,7143	,159	,694
	Kadın	16	1,8125		

Tablo 4'teki sig. değerlerine bakıldığında öğrencilerin cinsiyetlerine göre kaynak dağıtım tercihleri arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Her iki grubun da tercihi belirgin bir şekilde eşitlik kuralıdır.

Korelasyon Analizi

Öğrencilerin not ortalamaları ile not dağıtım tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını görebilmek için yapılan korelasyon analizinde beklendiği gibi not ortalaması ile eşit paylaşım arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yani öğrencilerin not ortalaması yükseldikçe eşit paylaşım tercihi azalmıştır. Ya da tersine not ortalaması düştükçe eşit paylaşım tercihi artmıştır.

Tablo 5. Öğrencilerin not ortalamaları ve not dağıtım tercihi arasındaki korelasyonlar

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Not Ortalaması 1	Pearson Correlation	1	**-,466****	,193	,062	,187
	Sig. (2-tailed)		,009	,306	,747	,323
Eşit Paylaşım 2	Pearson Correlation		1	,206	,065	,018
	Sig. (2-tailed)			,274	,732	,926
Eşitlik 3	Pearson Correlation			1	-,070	,075
	Sig. (2-tailed)				,712	,695
İhtiyaç Lüks 4	Pearson Correlation				1	,325
	Sig. (2-tailed)					,079
İhtiyaç Zorunluluk 5	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresyon Analizi

Öğrencilerin not ortalamaları ile eşit paylaşım tercihleri arasında bir sebep-sonuç ilişkisi olup olmadığının test edilebilmesi için tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular, öğrencilerin not ortalamasının eşit paylaşım kuralını tercih etme davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Bu etki negatif yönlü olup, not ortalamasının artmasının eşit paylaşımı tercihini azalttığını ifade etmektedir.

Tablo 6. Not ortalamaları ve eşit paylaşım tercihi değişkenleri arasındaki regresyon analizi

Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466[a]	,217	,189	,68877

a. Bağımsız değişken, Not ortalaması

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,684	1	3,684	7,765	,009[b]
	Residual	13,283	28	,474		
	Total	16,967	29			

a. Bağımlı Değişken: Eşit Paylaşım

b. Bağımsız Değişken: Not ortalaması

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,802	,438		6,399	,000
	Not Ortalaması	**-,474**	,170	-,466	-2,787	,009

a. Bağımlı Değişken: Eşit Paylaşım

Sonuç

Bu araştırmadan elde edilen açık sonuca göre öğrenciler notların (bir anlamda kaynak) genel olarak eşitlik yani performansa göre dağıtılmasını tercih etmektedirler. Eşit paylaşım yani ekibin her üyesine aynı notun verilmesi, öğrencilerin açıkça tercih etmediği bir yöntem olarak karşımıza çıkmıştır. Bu nedenle de araştırmanın birinci hipotezi bu çalışmada reddedilmiştir. Genel olarak literatürle uyumlu olmakla birlikte (Klein, 1973; Marin, 1991; Greenberg, 2003; Conlon vd., 2004; Alparslan vd., 2019), toplulukçu ve dişil özellikler gösteren ülkemiz için beklenmeyen bir sonuçtur. Ama Alparslan vd.'nin (2019) de yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada –ki yöneticiler dağıtıcı pozisyondadır- aynı sonucu elde etmiş olması da ilginçtir. Bu iki sonucu değerlendirdiğimizde hem dağıtanlar hem de alıcı durumundakilerin tercih ettikleri kaynak dağıtım yöntemi eşitliktir.

Beklenenin aksine öğrencilerin cinsiyetlerine göre kaynak dağıtım tercihlerinde bir farklılık bulunmamıştır. Kadınların erkeklerden daha fazla eşit paylaşımı tercih edeceklerine yönelik

bulgular (Kahn vd., 1980; Major ve Adams, 1983) bu araştırmada doğrulanmamıştır. Hem kadın hem de erkek öğrencilerin dağıtım tercihi belirgin bir şekilde eşitlik kuralı olarak ortaya çıkmıştır.

Son olarak not ortalamalarına göre öğrencilerin dağıtım tercihleri değişiyor mu sorusuna yönelik olarak yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde, not ortalaması düştükçe eşit paylaşım tercihinin arttığı görülmüştür. Bu bulguyu tersinden okumak gerekirse not ortalamaları yükseldikçe öğrencilerin eşit paylaşım tercihleri azalmaktadır. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezinin kabul edildiği söylenebilir. Bu bulgu genel olarak yazınla da uyumludur (Podsakoff vd., 1982; Shaw, 2015 ve Trank vd., 2002). Beklendiği gibi yüksek performanslı bireyler performansa bakılmaksızın yapılan ödül/kaynak dağıtımını tercih etmemektedirler.

ÇALIŞMA 2

Birinci çalışmada elde edilen sonuçların gerçek bir uygulamada nasıl şekilleneceğini görebilmek amacıyla 2019 yılı bahar yarıyılı başlangıcında ikinci bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemi, yöntemi ve bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Katılımcılar ve Yöntem

İkinci araştırma, Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümünde okuyan ve zorunlu olan örgütsel davranış dersini alan 2. sınıf ve dersi alttan alan 28 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Bunların 15'i erkek, 13'ü kız öğrenciden oluşmaktadır.

İlgili derste öğrencilerden 3-4 kişilik gruplar halinde sunum yapmaları istenmiş ve bu sunumlardan alınan notun, geçme notunun %30'unu oluşturacağı söylenmiştir. Öğrencilere sunum puanının, grup puanı olarak değil bireysel olarak verileceği duyurulmuştur. Dolayısıyla aynı grupta sunum yapan öğrencilerin puanlarının, gösterecekleri performansa göre diğer grup üyelerinden farklılaşabileceği belirtilmiştir.

Öğrencilerin tüm grup üyelerine en yüksek puanı (100) vermelerini önlemek ve uygulamayı gerçek iş yaşamındaki kısıtlı kaynak dağıtımına benzetmek amacıyla öğretim elemanı sunumları tek tek dinleyerek her gruba bir toplam puan vermiş ve gruplardan kendilerine verilen bu toplam puanı grup üyeleri arasında paylaştırmaları istenmiştir. Öğrencilerin not dağıtım

sürecini ciddiye almaları için öğretim elemanı, kendileri tarafından verilen bu notların gerçek sunum notları olacağı konusunda öğrencilere garanti vermiştir.

Öğrencilerin verdikleri notlarla grup üyelerinin performansları arasında bir ilişki olup olmadığının sağlamasını yapmak için her bir üyeden, içinde kendilerinin de olduğu grup üyelerini, performanslarına göre sıralaması istenmiştir.

Daha sonra öğrencilerden grup olarak bir araya gelerek bireysel olarak verdikleri notları yeniden değerlendirmeleri istenmiştir. Özellikle öğrencilerin diğer grup üyelerinin nota ihtiyacı olup olmadığını ancak bu şekilde öğrenebilecekleri düşünülmüş ve bu nedenle grup görüşmesi uygulaması yapılmıştır. Aynı zamanda grup görüşmesinin not dağıtım tercihini değiştirip değiştirmeyeceği de incelenmek istenmiştir.

Kaynakların kıt ya da bol olması durumunun öğrencilerin dağıtım tercihlerini değiştirip değiştirmediğini (Greenberg, 1981; Skitka ve Tetlock, 1992) tespit etmek amacıyla öğrencilere yine bir not dağılım çizelgesi dağıtılmış ve bu kez herhangi bir üst sınır olmadan not vermeleri istenmiştir.

Öğrencilerin notları dağıtırken uyguladıkları dağıtım kuralının *nedenini* öğrenmek amacıyla her bir öğrenci ile tek tek ayrı oturumlarda mülakatlar yapılmıştır.

Bulgular

Bu çalışmada elde edilen bulgular, araştırmanın soruları başlıklarında tasniflenerek verilecektir. Öğrencilerin not dağıtımı konusunda eşitlik, eşit paylaşım ya da ihtiyaç kuralından hangisini tercih etmektedirler? Bu sorunun yanıtını bulabilmek için üç farklı veri incelenmiştir. Bunun için öğrencilerin verdikleri notlar, ekip üyelerini performanslarına göre nasıl sıraladıkları ve yapılan mülakatlarda verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Mülakat verileri betimsel analiz yapılarak incelenmiştir. Bu üç yöntemden elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Not dağıtımında öğrencilerin bireysel ve grup tercihleri

	Öğrenci sayıları (Toplam 28)	
	Bireysel olarak not verdiklerinde	Grup görüşmesi sonucunda
Eşitlik kuralı (Performans)	**19**	4 grup (**13** öğrenci)
Eşit paylaşım kuralı	**6**	3 grup (**11** öğrenci)
İhtiyaç kuralı	**1**	1 grup (**4** öğrenci)
Eşitlik ve İhtiyaç kuralı	**1**	
Eşit Paylaşım ve Eşitlik kuralı	**1**	

Öğrencilerden kendilerine verilen toplam puanı ekip arkadaşları arasında bireysel olarak paylaştırmaları istendiğinde 28 öğrenciden 19'unun performanslarını dikkate alarak -eşitlik kuralına göre- puanları dağıttığı görülmüştür. Bu 19 öğrencinin verdikleri puanlar, performansa göre yaptıkları sıralama ile örtüşmektedir. Ayrıca öğrenciler notları performansı dikkate alarak yaptıklarını mülakatlarda da teyit etmişlerdir. Örneğin diğerlerine kendisinden daha yüksek not veren Ö.1.1 kodlu (1. Grubun 1. Öğrencisi) öğrenci ekip üyeleri arasında neden böyle bir not dağıtımı yaptığı sorulduğunda kısa ve net olarak "*Benden daha iyi olduklarını düşünüyorum*" diyerek kendisi ve diğer grup üyeleri arasında bir performans farkı olduğunu ifade etmiştir. Ö.5.2 kodlu bir diğer öğrenci, "*....'ün (arkadaşının adını veriyor)bir tık daha fazla emek harcadığını düşündüm o yüzden ona 5 puan fazla verdim*" diyerek küçük çaba farklılıklarını dahi dikkate aldığını ifade etmiştir.

Bu 19 öğrenci arasında notları ekip üyelerine eşit dağıttığı halde yapılan mülakatta hepsinin benzer performans sergilediğine inandığı için bu dağıtımı yaptığını ifade ederek aslında eşitlik kuralını uyguladığını belirten öğrenciler de vardır. Örneğin Ö.5.1 kodlu öğrenci "*Çünkü hocam hepimiz fedakârlık göstererek, bütün toplantılara katıldık, videolar bulduk, slaytları ben hazırladım, ... (arkadaşının adını veriyor) elleriyle o şeyleri (yakalarına taktıkları mor kurdeleler) hazırladı. O yüzden hepimizin eşit hak ettiğini düşündüm*" şeklindeki ifadesiyle eşit not vermesinin nedeninin gösterdikleri eşit performans olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 7'ye bakıldığında öğrenciler arasında eşit paylaşım kuralını uygulayanların sayısının 6 olduğu görülmektedir. 28 öğrencinin 6'sı kendisinin de içinde bulunduğu grubu performanslarına göre sıralaması istendiğinde bir sıralama yapmış (yani performansları arasında bir farklılık olduğunu vurgulamış) ama notları eşit dağıtmıştır. Ayrıca yapılan mülakatlarda da bunu ima edecek ifadeler vermiştir. Örneğin performans sıralamasında aralarında fark olduğunu belirttiği halde notları eşit dağıtan bir öğrenci Ö.6.1. "*Hocam sonuçta,*

emek harcadık hepimiz. Arkadaşlarımı 5 puan için satmak istemedim, arkadaşlığımız bozulmasın, 5-10 puan için birbirimizi kırmayalım diye düşündüm" ifadesini kullanmıştır. Ö.2.2 ise notları neden eşit dağıttığını, "*grup üyelerini yeni tanımama rağmen onlara ısındım bu nedenle de hepimize eşit puan verdim"* şeklinde ifade etmiştir.

Bireysel not verme sürecinde araştırma kapsamındaki öğrencilerin sadece biri ihtiyaç kuralına göre dağıtım yapmıştır. Öğrenci kendisi de dersi alttan alan bir öğrencidir ve mülakatta "*Düşük almasınlar ya. Kimisi 2012 girişli, kimisi alttan çok dersi var. Bu dersten kalırsa sıkıntıya girecekler. Annesi babası daha çok maliyet verecek*" ifadesinde bulunmuştur.

Bununla birlikte birden fazla kuralı bir arada kullandığı tespit edilen 2 öğrenci bulunmaktadır. Notları dağıtırken hem eşitlik hem de eşit paylaşım kuralını uygulayan Ö.7.4 kodlu öğrenci, performansa göre farklı sıralama yapmasına rağmen bir öğrenciye yüksek, kendisinin de içinde yer aldığı 3 öğrenciye eşit not vermiştir. Mülakatta sorulduğunda, *"bizimle karşılaştırdığımda …. (arkadaşının adını veriyor)en iyi sunumu yaptı o nedenle ona en yüksek puanı verdim. Ben de çok kekeledim. Diğerlerine de hak geçmesin diye eşit verdim"* ifadesini kullanmıştır.

Tablo 7'de aynı zamanda öğrencilerin bireysel olarak verdikleri notları değerlendirdikleri **grup görüşmesi** sonrasında yaptıkları dağıtıma ilişkin tercihleri görülmektedir. Buna göre 4 grup (13 öğrenci) eşitlik, 3 grup (11 öğrenci) eşit paylaşım ve 1 grup (4 öğrenci) ihtiyaç kuralına göre notları dağıtmıştır. Bireysel karar verdiklerinde eşitlik kuralını uygularken, grup kararında eşit paylaşım uygulayan bir grubun üyesi (Ö.3.2) mülakatta "*Ortak puan verelim dediler hocam, ben de bozmak istemedim. Grup böyle istedi*" şeklinde yanıt vermiştir.

Kaynakların kıt ya da bol olması durumunda öğrencilerin kaynak dağıtım tercihleri değişip değişmediğini görebilmek amacıyla, yukarıda da ifade edildiği gibi öğrencilerden herhangi bir üst sınır olmadan ekip üyelerine not vermeleri istenmiştir. Buna göre 28 öğrencinin tamamı notları değiştirmiş ancak 24'ü not dağıtım kuralını değiştirmemiştir. Yani kısıtlı kaynak durumunda eşitlik kuralı uygulayan bir öğrenci notları artırmış ama bu artışı yine performansa göre yapmıştır. Geri kalan 4 öğrenciden 3'ü ilk durumda eşitlik kuralını uygularken, sınırsız kaynak durumunda tüm grup üyelerine eşit olarak yüksek puanlar vererek eşit paylaşım kuralı uygulamıştır. Sadece 1 öğrenci kısıtlı kaynak dağıtımında eşit paylaşım uygularken, sınırsız kaynak dağıtımında eşitlik kuralını uygulamıştır. Bunlara ek olarak sadece 6 öğrenci tüm ekip üyelerine 100 tam puan vermiştir. Sonuçlar Tablo 8'de özetlenmektedir.

Tablo 8: Sınırsız kaynak durumundaki sonuçlar

	Öğrenci sayısı
Önceki notları değiştiren	28
Not dağıtım kuralı tercihini değiştirmeyen	**24**
Eşitlikten eşit paylaşıma geçen	3
Eşit paylaşımdan eşitliğe geçen	1
Herkese 100 veren	6

Son olarak öğrencilerin kaynak/ödül dağıtım tercihlerinin cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini görebilmek için crosstabs analizi yapılmış ve bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Cinsiyete göre tercih edilen kurallara ilişkin sonuçlar

	N	Eşit paylaşım		Eşitlik		İhtiyaç		Eşitlik + İhtiyaç		Eşit Paylaşım + Eşitlik	
		f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Kadın	13	3	23	9	**69,23**	-	-	-	-	1	0,076
Erkek	15	7	46,6	6	40	1	0,066	1	0,066		

Tabloya bakıldığında kadın katılımcıların önemli bir çoğunluğunun eşitlik kuralını tercih ettiği görülmektedir (%69,23). Erkek katılımcıların belirgin bir tercihi olmamakla birlikte göreli olarak çoğunluğu eşit paylaşım kuralını seçmiştir (%46,6).

Sonuç

Bu araştırmada elde edilen ilk sonuç daha fazla sayıda öğrencinin eşitlik kuralını tercih ettiğidir. Öğrencilerin %67 gibi bir çoğunluğu, kendilerinin de üyesi oldukları gruba not dağıtımı yaparken gösterdikleri çaba ve performansı dikkate almışlardır.

Eşit paylaşım ikinci tercih edilen yöntemdir ve yazınla tutarlı olarak (Deutsch, 1975; 1985) arkadaşlık ilişkileri, birbirlerine karşı besledikleri olumlu duygular bunun nedeni olarak gösterilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise bireysel kararlarla grup kararlarının farklılaştığıdır. Grup görüşmesi sonucunda yine en fazla uygulanan kaynak dağıtım yöntemi eşitlik olmasına rağmen, bunu tercih eden öğrencilerin sayısında azalma olmuş buna karşılık eşit paylaşımı tercih edenlerin sayısında artış görülmüştür. Tüm kararların ortak bir uzlaşmaya varılarak verildiği de gözlenmiştir.

Ayrıca bu çalışmada, kaynakların bol ya da sınırlı olması durumunda bireylerin dağıtım tercihlerinin farklı olacağına ilişkin yazınla (Greenberg, 1981; Skitka ve Tetlock, 1992) çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma kapsamındaki öğrencilerin önemli bir bölümü, sınırlı kaynağı dağıtırken uyguladığı kuralı, sınırsız kaynak durumunda da yine aynen uygulamıştır.

Cinsiyet konusunda kadın katılımcıların önemli bir çoğunluğunun eşitlik kuralını seçmiş olması bu araştırmanın beklenmeyen bir sonucudur. Çünkü kadınların sosyal rolleri ya da doğaları gereği bireyler arası ilişkileri önemseyecekleri ve bu nedenlerle de eşit paylaşım kuralını erkeklere nazaran daha fazla tercih edecekleri yönündeki bulgularla (Kahn vd., 1980; Major ve Adams, 1983) ters düşmektedir.

GENEL SONUÇ

Bu çalışmada yer alan her iki araştırmada da elde edilen en belirgin sonuç, araştırma kapsamındaki öğrencilerin çoğunluğunun not dağıtımında eşit paylaşıma göre ***eşitlik kuralını*** yani notların performansa göre dağıtılmasını tercih etmiş olmasıdır. Bu sonuç, bireylerin genel olarak performansa göre ödül/kaynak dağılımını daha adil algıladığına yönelik kuram (Adams, 1965; Vroom, 1964) ve araştırmaları destekler bir sonuçtur (Klein, 1973; Marin, 1991; Greenberg, 2003; Conlon vd., 2004). Ancak birinci araştırmanın sonucunda da ifade edildiği gibi bu, kültürel özellikler nedeniyle ilgili yazına aykırı bir sonuçtur. Çünkü toplulukçu ve dişil özellikler gösteren Türkiye gibi ülkelerde dağıtım kuralı tercihinin daha çok eşit paylaşım olacağı vurgulanmaktadır (Bond vd., 1982; Leung ve Bond, 1984; Hui vd., 1991; Giacobbe-Miller vd., 1997; Fischer, 2004; Steiner vd., 2006). Ancak, bizim araştırmamızla tutarlı olarak Türkiye'de yakın zaman önce yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada da eşitlik kuralının ön plana çıktığı ifade edilmektedir (Alparslan vd., 2019). Bizim çalışmamızdan örnekleminin yöneticiler olması açısından farklılaşan bu araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş olması düşündürücüdür.

Bu sonucun bir nedeni, Türkiye'de yaşanan sosyal ve kültürel değişim (Köse, 2016; Tamçelik, 2016; Seçkin, 2017) olabilir. Özellikle araştırmanın örnekleminin, yaş ortalaması 23 olan genç bir grup olması ve bu grubun da bu kültürel değişimi en çok yaşayan bireyler olması bu sonucun nedeni olabilir. Kaldı ki Seçkin (2017) toplumsal yapıdaki değişimi, değiştirilen atasözleri üzerinden ele aldığı çalışmasında Türkiye'de özellikle genç kuşağın değerlerinin bireycilik ve çıkarcılık yönünde değiştiğini ifade etmektedir.

Ancak bu sonuç bizi bir başka soruya da yönlendirebilir: Acaba toplulukçu kültürlerin kaynak dağıtımında eşit paylaşımı tercih edecekleri söylemi mi yanlıştır, ya da eşitlik kuralı toplulukçu kültürün özelliklerine tamamen aykırı mıdır? Japon çalışanlarla ilgili benzer bir sonuca ulaşan Chen'in (1995) de savunduğu gibi acaba toplulukçu kültüre mensup bir birey sırf iç grup uyumu bozulmasın diye eşitlik kuralını tercih etmişse, bu bireyci bir yaklaşım mıdır? Belki de toplulukçu kültürlerde de adaleti tesis etmenin ve dolayısıyla da uzun vadede grup içi uyumu korumanın yolu kaynakları eşitlik kuralına göre dağıtmaktan geçmektedir. O halde kültürel bir etkinin varlığını sorgulamak için bireylerin dağıtım yöntemi tercihlerinden öte, bu yöntemi tercih etme nedenlerine bakılması daha önemli görülmektedir.

Her ne kadar öğrencilerin genel tercihi eşitlik kuralı olsa da iki araştırma arasında ***tercihin şiddeti*** açısından farklılık olduğu görülmektedir. Birinci araştırmada <u>hiçbir öğrenci</u> eşit paylaşım kuralını uygun bir yöntem olarak görmemişken, ikinci araştırmada öğrencilerin %21,4'ü notları performansı dikkate almadan eşit bir şekilde dağıtmıştır. Bunun bir nedeni iki araştırmanın yönteminin farklı olması olabilir. Birinci araştırma varsayımsal (hypothetical) bir durumu tanımlayan senaryoya dayalı bir araştırmadır. Öğrencilerin yaptıkları tercihler, gerçek hayatta kendileri için bir sonuç ortaya çıkarmayacaktır. Bu nedenle de verilen yanıtların gerçek tercihlerini yansıtma düzeyi tartışılabilir ve bu zaten bu tür araştırmaların bir kısıtı olarak gösterilmektedir (Fischer, 2004). Çünkü bireyler, varsayımsal durumlara göre, sonuçlarına katlanacakları durumlarda daha fazla kişisel çıkarlarını gözeterek karar vermektedirler (Day, 1997). Bu noktadan hareketle gerçekleştirdiğimiz ikinci araştırma gerçek durumu temsil eden bir deney tasarımıdır. Öğrenciler verdikleri dağıtım kararının uygulanacağını bilmektedirler. Dolayısıyla da yaptıkları dağıtım, hem sosyal olarak hem de akademik başarıları açısından sonuçları olacak bir durumdur. Belki de bu nedenle ilk araştırmada tamamen performansa göre not dağıtılsın isterim diyen öğrencilere karşılık bu araştırma kapsamındaki öğrencilerin %21'i gerçek durumda performansı göz ardı edip notları eşit paylaştırmıştır. Bu nedenle bu çalışma, varsayımsal araştırmalarla gerçek durumda yapılan deneysel araştırmaların farklı sonuçlar verebileceğine dair bir diğer örnek olarak görülebilir.

Bu farklılaşmanın diğer bir nedeni de -aynı zamanda bu araştırmanın temel sorularından biriyle ilişkili olan- öğrencilerin ilk araştırmada alıcı, ikincisinde ise dağıtıcı rolünde olmaları olabilir. Her ne kadar bu araştırmanın bulguları Deutsch'un (1975, 1985) dağıtıcı rolündeki bireylerin eşitlik, alıcı durumundakilerin de eşit paylaşımı tercih edecekleri görüşünü doğrulamasa da,

bireylerin alıcı ya da dağıtıcı konumda olmasının dağıtım tercihlerini belli ölçüde değiştirdiği gözlenmiştir. Ama Deutsch'un (1975, 1985) aksine birinci araştırmada alıcı konumundaki öğrenciler belirgin bir şekilde eşitlik kuralını tercih ederken, ikinci araştırmada yine çoğunlukta eşitlik kuralı olmakla birlikte eşit paylaşım kuralını da tercih etmişlerdir. Öğrencilerin not dağıtımından *kimin sorumlu olacağına* ilişkin kaygıları bu sonucun nedenlerinden biri olabilir. Yani ilk araştırmada öğrenciler eşitlik isterken notları öğretim elemanı vereceği için, arkadaşının düşük almasının sorumlusu öğretim elemanı olacaktır. Ama ikinci araştırmada dağıtım kararını kendisi verdiği için performansa göre dağıtması durumunda arkadaşına hesap vermesi gerekebilecek ve hatta arkadaşlık ilişkileri tehlikeye girebilecektir. En azından öğrencilerin %21'nin dağıtıcı konumundayken eşit paylaşımı seçmesinin arkasında yatan neden bu olabilir. Ama elbette gerçek iş yaşamında değil de öğrenciler üzerinde yapılmış olması da bu sonuca yol açmış olabilir. İş yaşamında dağıtıcı durumundaki yöneticinin temel kaygısı Deutsch'un (1975, 1985) görüşüyle paralel olarak astlarıyla ilişkilerinin iyi olmasından çok verimlilik ve performans olabilecektir.

Alıcı konumundaki öğrencilerin akademik başarıları, not dağıtım tercihlerini etkiliyor mu sorusunun yanıtı bu araştırma bulgularına göre evettir. Önceki araştırma bulgularıyla (Podsakoff vd., 1982; Trank vd., 2002; Shaw, 2015) tutarlı olan bu bulguya göre başarılı öğrenciler notların eşit paylaşım (equality) kuralına göre dağıtılmasını istememektedirler. Tersine başarı ortalaması düştükçe öğrencilerin eşit paylaşım tercihi artmaktadır. Bu sonuç, bireysel farklılıkları dikkate almadığı için Eşitlik Kuramına (Adams, 1965) yöneltilen eleştirileri (Huseman vd., 1987) doğrulamaktadır. Öğrencilerin başarı durumları tercih ettikleri ya da bir diğer anlamda adil buldukları dağıtım yöntemini değiştirmektedir. Bu aynı zamanda örgütsel adaletin öznel bir durum olduğuna (Folger ve Cropanzano, 1998) yeni bir kanıt olarak da görülebilir.

Kaynakların kıt ya da bol olması durumunun bireylerin kaynak dağıtım tercihlerine etkisi bu araştırmanın bir diğer konusuydu. Bu konuda elde edilen bulgular genel yazınla örtüşmemektedir (Greenberg, 1981; Skitka ve Tetlock, 1992). Yani sınırlı kaynak durumunda performansa göre notları dağıtan öğrenciler, sınırsız kaynağı dağıtmaları istendiğinde grup üyelerine verdikleri notları yükseltmişler ama bunu yine bireylerin performanslarına göre yapmışlardır. Dolayısıyla ilgili yazının aksine (Greenberg, 1981) kaynakların sınırsız olması, bu kaynakların nasıl dağıtıldığını öğrencilerin gözünde önemsiz kılmamıştır. Bunun bir nedeni öğrencilerin, herkese en yüksek notu vermeleri durumunun gerçekleşmeyeceğini düşünmeleri

olabilir. Yani "herkese 100 vermenin bir anlamı yoktur çünkü öğretim elemanı zaten bunu uygulamaz" şeklinde düşünmüş olabilirler. Bunun bir başka nedeni gençlerin adalete karşı duyarlılıkları (Huseman vd., 1987) olabilir. Kaynaklar bol olsa da yine de herkes hak ettiği oranda pay alsın şeklinde düşünmüş olabilirler. Gençler üzerinde yapılacak yeni araştırmalar bu konunun yanıtlanması konusunda bizlere daha kapsamlı bilgiler sunabilir.

Son olarak cinsiyete göre farklılık testlerinde iki araştırmanın bulguları da farklılık göstermiştir. İlk araştırmada katılımcılar alıcı konumundadırlar ve cinsiyete göre farklılaşmaksızın tercihleri eşitlik kuralı olmuştur. Ancak katılımcıların dağıtıcı rolünde oldukları ikinci araştırmada kadınlar için tercihin türü değişmezken –eşitlik-, erkekler için eşit paylaşım ön plana çıkmıştır. Bu, bireylerin alıcı ve dağıtıcı rollerindeyken dağıtım tercihlerinin değiştiğine bir kanıt olabilir. Alıcı rolündeki bireyler çok açık bir şekilde performanslarına göre ödüllendirilmek isterken, dağıtıcı rolünde durum erkek ve kadınlar açısından değişmektedir. Bununla birlikte ikinci araştırmada kadınların tercih edecekleri dağıtım yönteminin eşit paylaşım olması beklenirken, bu araştırmada eşitlik kuralı olarak gerçekleşmesi de ilgili yazına aykırı bir sonuçtur (Kahn vd., 1980; Major ve Adams, 1983). Yani Eşitlik Kuramının (Adams, 1965) kadınlardan çok erkeklerin dağıtım davranışlarında destek bulduğu yönündeki inanışın tersi bir sonuç elde edilmiştir. Kadınlar hem alıcı hem de dağıtıcı rolünde olduklarında eşitlik kuralını tercih etmektedirler. Bunun bir nedeni önceki bulguların elde edildiği 1980'lere nazaran bugün kadının işgücü piyasasına daha fazla katılıyor olması olabilir. Bu da kadınların kaynakları dağıtırken referans aldıkları normları değiştiriyor olabilir. Yani belki de artık kaynakları dağıtırken kadınların da odağı/ilgisi ilişkilerin sürdürülebilirliğinden, görev tamamlama ve başarıya doğru kaymaktadır.

Eşitlik kuralını tercih etmiş olmaları belki de kız öğrencilerin daha yüksek notu hak ettiklerine inanarak yüksek not beklentisinde olmalarıyla açıklanabilir. *Ödül Beklentisi Kuramı* bu bireylerin dağıtım tercihlerini ödül beklentilerinin belirlediğini ifade etmektedir (Berger vd., 1985). Buna göre yüksek ya da düşük ödül beklentisi içinde olan bireyler ödülleri farklılaşan miktarda dağıtırken, ortalama bir ödül beklentisi olan bireyler kendilerine herkese verdikleri kadar ödül dağıtma eğilimindedirler. Dikkat edileceği gibi bunlardan ilk ikisi (yüksek ya da düşük ödül beklentisi) dağıtımda eşitlik kuralının uygulanması sonucunu doğururken, sonuncusu eşit paylaşım kuralı ile ilgilidir (Wagner, 1995). Yani araştırma kapsamındaki kız öğrenciler daha fazla katkı sağladıklarını, bu nedenle de daha fazla notu hak ettiklerini düşünüyor olabilirler. Bu haksız bir düşünce de olmayabilir. Müslüman ülkelerde kız öğrenciler

ekonomik özgürlüklerini kazanabilmek için eğitimlerinde erkeklerden daha fazla çalışmak durumunda kalabilmektedirler (Hegland, 2009; Bulut vd., 2010). Bu araştırmada da daha fazla katkı sağladığını düşünen kız öğrenciler, ödül beklentisi kuramında da ifade edildiği gibi daha yüksek not beklentisiyle eşitlik kuralını tercih etmiş olabilirler.

Bu araştırmanın öğrenciler üzerinde yapılmış olması en önemli kısıtı olarak görülebilir. Bir sonraki adımda benzer bir çalışmanın gerçek iş yaşamında tekrarlanması düşünülmelidir. Ayrıca bu çalışmada kültürel olarak beklenmedik şekilde öne çıkan dağıtım kuralının eşitlik olması araştırmanın yenilenmesi gereğini daha da önemli hale getirmektedir. Hele de ülkemizde daha önce yapılan araştırmada da benzer sonuçların elde edilmiş olduğu (Alparslan vd., 2019) düşünüldüğünde bu sonuç, daha makro bir anlam ifade ediyor olabilir. Bu Türkiye'de toplulukçuluktan bireyciliğe, dişillikten erilliğe doğru kültürel bir değişime işaret ediyor olabilir. Ya da kaynak dağıtımında kültürel tercihlerin farklı olduğuna dair uluslararası yazının sorgulanmasını gerektirebilir. Son olarak elbette örneklem sayısının artması da sonuçları değiştirebilir. Bu nedenle gelecekte benzer bir çalışmanın daha fazla sayıda örneklemle tekrarlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In L. Berko-witz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Alparslan, A. M., Taş, M. A., & Yastıoğlu, S. (2019). Yöneticiler Dağıtım Adaletini Nasıl Sağlar?: Senaryo Tekniği İle Bir Saha Araştırması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, *21*(1), 73-90.

Austin, W., & McGinn, N. C. (1977). Sex differences in choice of distribution rules. *Journal of Personality, 45*(3), 379–394.

Berger, J., Fisek, H., Norman, R. Z., & Zelditch, M. (1985). The formation of reward expectations in status situations. In J. Berger, & M. Zelditch (Eds.), Status, rewards, and influence. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. C. (1982). How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward distribution. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *13*(2), 186-200.

Bulut, S., Gür, B. S., & Sriraman, B. (2010). Commentary 2 on feminist pedagogy and mathematics. In *Theories of Mathematics Education* (pp. 455-466). Springer, Berlin, Heidelberg.

Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management journal*, *38*(2), 408-428.

Chen, Y., & Church, A. H. (1993). Reward allocation preferences in groups and organizations. *International Journal of Conflict Management*, *4*(1), 25-59.

Conlon, D. E., Porter, C. O., & Parks, J. M. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management*, *30*(3), 329-349.

Day, R. W. (1997). *Relations between moral reasoning, personality traits, and justice-decisions on hypothetical and real-life moral dilemmas* (Doctoral dissertation, Theses (Dept. of Psychology)/Simon Fraser University).

De Cremer, D. (2007). Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(6), 1385-1404.

DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence. *Research in organizational behavior, 20*, 141-183.

Deutsch, M. (1975). “Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?”, *Journal of Social Issues*, Vol 31(3), 137-149.

Deutsch, M. (1985). Distributive justice: A social-psychological perspective. New Haven, CT: Yale University Press.

Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 547-562.

Fischer, R. (2004). Organizational reward allocation: A comparison of British and German organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *28*(2), 151-164.

Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.

Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., & Zhang, W. (1997). Equity, equality and need as determinants of pay allocations. *Employee Relations*. Vol. 19 No. 4, pp. 309-320.

Greenberg, J. (1978). Allocator-recipient similarity and the equitable division of rewards. *Social psychology*, Vol. 41, No. 4, 337-341.

Greenberg, J. (1981). The justice of distributing scarce and abundant resources. In *The Justice Motive in Social Behavior* (pp. 289-316). Springer, Boston, MA.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12,* 9-22.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, *75*(5), 561-568.

Greenberg, J. (2003). Creating unfairness by mandating fair procedures: The hidden hazards of a pay-for-performance plan. *Human Resource Management Review*, *13*(1), 41-57.

Hegland, M. E. (2009) Educating Young Women: Culture, Conflict, and New Identities in an Iranian Village, Iranian Studies, 42:1, 45-79

Hegtvedt, K. A. (1987). When rewards are scarce: Equal or equitable distributions?. *Social Forces*, *66*(1), 183-207.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede, G. (1998). Masculinity/Femininity as a national characteristic, (in) Hofstede, G. (Ed.). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3). Sage Publications, pp. 3-27.

Homans, G. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms.* London: Routledge & Kegan Paul.

Hui, C. H., Triandis, H. C., & Yee, C. (1991). Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation?. *British Journal of Social Psychology*, *30*(2), 145-157.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, *12*(2), 222-234.

Kabanoff, B. (1991), "Equity, Equality, Power and Conflict", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, Iss. 2, 416-442.

Kahn, A., Krulewitz, J. E., O'Leary, V. E., & Lamm, H. (1980). Equity and equality: Male and female means to a just end. *Basic and Applied Social Psychology*, *1*(2), 173-197.

Klein, S. M. (1973). Pay factors as predictors to satisfaction: A comparison of reinforcement, equity, and expectancy. *Academy of Management Journal*, *16*(4), 598-610.

Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative research in social psychology*, *17*(1), 15-24.

Köse, A. (2016). Geleneksel ile modern arasındaki kültürel boşluk: 80'lerdeki toplumsal değişimi mizah üzerinden okumak. *Millî Folklor*, Yıl 28, Sayı 111, 116-135.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, *35*(6), 644-656.

Leventhal, G. S., & Lane, D. W. (1970). Sex, age, and equity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 15*(4), 312–316.

Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47: 793-804

Major, B., & Adams, J. B. (1983). *Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive-justice behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 45(3), 598–608.*

Marin, G. (1981). Perceiving justice across cultures: Equity vs. equality in Colombia and in the United States. *International Journal of Psychology*, *16*(1-4), 153-159.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, *35*(3), 626-637.

Meeker, B. F., & Elliott, G. C. (1996). Reward allocations, gender, and task performance. *Social Psychology Quarterly*, 294-301.

Mikula, G. (1974). Nationality, performance, and sex as determinants of reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *29*(4), 435–440.

Miles, J., & Greenberg, J. (1993). Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resource allocations in the European community. *Research in personnel and human resources management*, (3), 133-156.

Podsakoff, P. M.; Todor, W. D.; Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subodinate Performance and Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, s. 810-821.

Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(6), 1505-1532.

Reithel, S. M., Baltes, B. B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural differences in distributive and procedural justice: Does a two-factor model fit for Hong Kong employees?. *International Journal of Cross Cultural Management*, *7*(1), 61-76.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi

Seçkin, P. (2017). Toplumsal yapıdaki değişimin göstergesi: anti-atasözleri. *Milli folklor*, Yıl 29, Sayı 113, 17-27.

Shaw, J. D. (2015). ‘Pay dispersion, sorting, and organizational performance’. *Academy of Management Discoveries*, 1 (2), 165–179.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2001). Team reward attitude: Construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(8), 903-917.

Skitka, L. J., & Tetlock, P. E. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *28*(6), 491-522.

Steiner, D. D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E., & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and American respondents. *Revue internationale de psychologie sociale*, *19*(1), 49-74.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers′ evaluations of the" ends" and the" means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, *55*(1), 23-40.

Tower, R. K., Kelly, C., & Richards, A. (1997). Individualism, collectivism and reward allocation: A cross‐cultural study in Russia and Britain. *British Journal of Social Psychology*, *36*(3), 331-345.

Trank, C. Q., Rynes, S. L. ve Bretz, R. D. Jr. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psycholog y*, 16 (3), 331–45.

Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Van Yperen, N. W., Van den Bos, K., & De Graaff, D. C. (2005). Performance‐based pay is fair, particularly when I perform better: differential fairness perceptions of allocators and recipients. *European journal of social psychology*, *35*(6), 741-754.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Wagner, David G. 1995. "Gender Differences in Reward Preference: A Status-Based Account." Small Group Research 26:353-71.

Wheeler, K. G. (2002). Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 612-627).

Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, *133*(2), 183-193.

İÇSEL VE DIŞSAL GÜDÜLENME ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLAMASI: BİR PİLOT ÇALIŞMA

Muhammet Ali ÇELEBİ

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, macelebi@kmu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından geliştirilen İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Türkçeye uyarlamasının yapılması, güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel şirket çalışanları (n:123) oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .861 ile .533 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Ölçeğin tanımlanmış, içsel, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenememe olmak üzere altı faktörlü yapısı, yapılan faktör analizleriyle doğrulanmıştır. Ölçeğin, rol performansı ve yaşam doyumu ölçekleri ile ilişkileri ele alınmış, ölçüt bağımlı geçerliliği test edilmiştir. Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular, İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin Türkiye'de yapılacak çalışmalarda güvenilir ve geçerli bir araç olarak uygulanabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Güdülenme, İçsel Güdülenme, Dışsal Güdülenme, Öz Belirleme Teorisi*

Giriş

İnsanların kendi çıkarları ve değerlerinin dışında bir davranışın arkasında durup durmadığı ya da kendilik dışındaki nedenlerden ötürü yapıp yapmadığı konusu, her kültürde (Johnson, 1993) tartışılmakta, kendisi ve başkalarının davranışlarını anlamlandırdığı temel bir boyutu temsil etmektedir (Ryan & Deci, 2000b). Güdülenme kişi davranışını zamanla güçlendiren, yönlendiren ve sürdüren faktörler veya olaylar ile ilgili psikolojik süreç olarak tanımlanmaktadır. Güdülenme birey için eylemin içsel değerinden veya dışsal bazı sonuçları elde etme arzusundan kaynaklanabilmektedir. Güdülenmede içsel ve dışsal ayrım, bireyin belirli bir güdülenme yönelimi ile hareket etmesini ve çeşitli faktörlerden etkilenmesini konu almaktadır. Güdülenmede içsel ve dışsal ayrımı açıklayan teorilerin içinde Deci ve Ryan (2000)'ın Öz Belirleme Teorisi (Self Determination Theory) ön plana çıkmaktadır. Teori bireyin davranışlarına neden olan içsel ve dışsal etkenlere odaklanmaktadır.

Bu çalışmada Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması çalışması teorik olarak Öz Belirleme Teorisi temelinde açıklanarak, ölçeğin altı faktörlü yapısı seçilen örneklemden kapsamında incelenecektir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması ve ulusal yazına kazandırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Güdülenme kişinin davranışta bulunma isteme derecesi ve meşgul olmayı seçmesi olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1982). Güdülenme çalışma ortamında, bir kişinin işi hakkında, ne yaptığı (yön), ne kadar çalıştığı (yoğunluk) ve işini ne kadar sürdürdüğü (kalıcılığı) ile ilgili bilgileri içeren bir süreçtir (Kanfer, 1990). Güdülenme kişinin davranışının nedenini onun içsel mi yoksa dışsal nedenlerle mi harekete geçtiğini sorgulamaktadır.

Porter ve Lawler (1968), içsel güdülenmeyi, bir aktiviteyi ilginç bulduğu için yapan kişilerin işe olan ilgilerinden dolayı kendiliğinden tatmin oldukları güdülenme biçimi olarak tanımlamaktadır. Dışsal güdülenmeyi ise, eylemin kendisinden değil, eylemin yol açtığı dışsal sonuçlardan kaynaklanan somut veya sözel ödüller gibi araçsallar ile açıklamaktadır (Gagné & Deci, 2005). Deci'ye (1972) göre, içsel güdüleyiciler kişinin kendisi tarafından yönetilen, dışsal güdüleyiciler ise çalışanın kendisinden başka biri tarafından yönlendirilen süreçleri konu almaktadır.

Güdülenme üzerine yapılan teori ve araştırmalar, esas olarak kişilerin ihtiyaç duyduğu kişisel ihtiyaçlara, kendi bağımsız hedeflerine ve beklentilerine ya da ödüllendirici bulduğu kişisel sonuçlara odaklanmaktadır (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004). Davranışları harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren faktörleri inceleyen bir dizi güdülenme teorisi bulunmaktadır. Bu kapsamda “Öz Belirleme Teorisi” kişilerin kendi kendilerine güdülenmeleri temel alan, doğuştan gelen eğilimlerini ve psikolojik ihtiyaçlarını etkileyen koşulları araştıran bir teori olarak güdülenme teorileri içinde öne çıkmaktadır.

Öz Belirleme Teorisi güdülenmenin “doğasına” yani davranış nedenine odaklanmaktadır (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). Teori başlangıçta içsel güdülenmeye odaklansa da zamanla hem içsel hem dışsal güdülenmeyi kapsayacak şekilde gelişmiştir. Teori psikolojik ihtiyaçları yeterlilik, ilişkili olma ve özerklik ihtiyaçlarını olarak tanımlamaktadır (Ryan & Deci, 2000b). Bu ihtiyaçlardan özerklik, davranışın dış koşullardan ziyade kişinin kendisi tarafından ne ölçüde istemli olarak hissedildiğini anlamaya yöneliktir. İkinci temel ihtiyaç, kişinin çevresi ile etkili bir şekilde etkileşim kurma arzusu olan yeterliliktir.

Kişinin yetkinliği, zorluklarla yüzleşme ve öz-yeterliklerini teşvik eden geri bildirimleri alma suretiyle gelişmektedir. İlişkili olma duygusu, diğerleriyle olumlu bağlantıları ve aidiyet duygusunu deneyimleyen üçüncü ihtiyaçtır (Stupnisky, BrckaLorenz, & Laird, 2019).

Ryan ve Deci (2000)'nin Öz Belirleme Teorisi psikolojik ihtiyaçların karşılanma memnuniyetinin kişilerin, eylemlerini içselleştirmesine (yani, değeri tanınan ve kabul edilen) neden olduğunu anlatmaktadır. İçselleştirilmiş güdülerle davranışın gerçekleşmesi kişinin kendi seçtiği hedefin bir parçası olduğunu hissetmesine yol açmaktadır. Öz belirleme teorisinin özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma ihtiyaçları tatmin edilmediğinde veya bir dereceye kadar engellendiğinde, kontrollü bir şekilde dışsal güdüleyiciler kişiyi güdülemektedir (Stupnisky vd., 2019).

İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeği, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından katılımcılarının asker ve sivil çalışanların olduğu örneklemden veri toplanılarak geliştirilmiştir İş özellikleri, çalışan güdülenmesi ve örgütsel işleyiş arasındaki etkileşimin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağını düşüncesiyle ölçek Öz Belirleme Teorisi temel alınarak geliştirilmiştir (Tremblay vd., 2009).

Araştırmada kullanılan bu ölçek için, yazarlara izin talebinde bulunulmuş Pelletier'in olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır. Ölçek içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutu teorik olarak tanımlayan üç madde bulunmaktadır.

Tanımlanmış Güdülenme: Bireyin davranışının nedenini sorguladığı, yapması gerektiğini düşündüğü için değil, daha çok davranışın değeri ile tanımladığı, bireyin kendine belirlediği hedef için bu davranışın öneminin söz konusu olduğu güdülenme boyutudur (Boiche & Sarrazin, 2007:Akt: Kara, 2008). Burada kişi bir davranışın kişisel önemi ile özdeşleşmekte ve bu nedenle düzenlemeyi kendi davranışı olarak kabul etmektedir (Ryan & Deci, 2000a). Tanımlanmış güdülenme davranışın değerinin ve öneminin bilinmesini, kabul edilmesini ve bunun benliğe entegrasyonunu konu alan süreçleri kapsamaktadır (Burton, Lydon, D'Alessandro, & Koestner, 2006).

İçsel Güdülenme: İçsel güdülenme bir şey yapma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin işlerinde kararlı ve yetkin oldukları hissettiklerinde, öğrenme için çaba harcadıklarında, kendilerini geliştirmek istediklerinde ve yeni beceriler kazanmak istediklerinde içsel olarak

güdülendikleri görülmektedir (Ryan & Deci, 2000b). Kişinin belli bir sonuca (kişisel başarı, artan bilgi, vb.) ulaşmak için yapmış olduğu davranış sonucunda elde ettiği zevk ve tatmin olma durumları içsel olarak güdülendiklerini göstermektedir (Ryan & Deci, 2000a).

İçselleştirilmiş Güdülenme: Tanımlanmış güdülenme içinde yer alan düzenlemelerin tam olarak özümsendiğinde gerçekleşen güdülenmedir. Bireyin kendi kendine değerlendirerek yeni düzenlemeleri kendi değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmesi içselleştirmesiyle mümkün olmaktadır. Burada eylemin nedenlerinin anlaşılması içselleştirmeyi kolaylaştırmaktadır (Ryan & Deci, 2000a). İçselleştirilmiş güdülenme özdeşleşmiş değerlerin ve kuralların bütünleştirilmesi ya da özümsenmesi sonucu olarak ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir (Boiche & Sarrazin, 2007). Tamamen bütünleştiğinde birey gerçek bir istem ya da irade ile davranmaktadır. İçselleştirme sonucu düzenlenen davranışlar dışsal düzenlemenin en olgun ve tamamen öz belirlenmiş şeklidir (Kara, 2008). Toplumsal değerler ve düzenlemeler yaşam süresi boyunca sürekli olarak içselleştirildiği için içselleştirme süreci gelişimsel açıdan önemlidir (Ryan & Deci, 2000a)

Yansıtılmış Güdülenme: Yansıtılmış güdülenme suçluluk ya da öz değer duyguları gibi iç baskılardan dolayı ortaya çıkan davranışları konu almaktadır. Kısmı içselleştirme sonucu olan bu tür düzenlemede davranışın nedeninde ise "yapıyoruz çünkü yapmazsak yapmadığımız için utanacağız" gibi nedenler yatmaktadır. Bir davranış içe yansıtıldığında dış etkenlere açık olmadığından içseldir, ama bireyin benliğinin bir parçası olmamıştır. İçe yansıtılmış düzenleme bir çeşit içsel güdülenmedir, öyle ki nedeni dışsaldır ama kısmen kontrol altındadır (Decharms, 1968; Ryan & Connell, 1989, Vallerand vd., 1989, Rigby vd., 1992, Boiche & Sarrazin, 2007: Akt:Kara, 2008). Bir kişinin benlik saygısını, değer hissini ve ego gelişimini arttırması veya sürdürmesi için bir eylem gerçekleştirmesi yansıtılmış güdülenme içinde değerlendirilmektedir (Nicholls, 1984; Ryan, 1982: Akt: Ryan & Deci, 2000a).

Dışsal Güdülenme: Dışsal güdülenme, somut bir ödül elde etme veya cezadan kaçınma amacıyla davranışı gerçekleştirme ve bir görevi tamamlama güdüsüdür. Dışsal güdülenme, çalışanlara söz verilen ödüller veya beklenen değerlendirmeler gibi işin dışında gerçekleşen durumlarda ve başkaları tarafından kendisinin yönlendirildiğini hissettiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Dışsal güdüleyiciler, çalışmaya bağlı olsalar da (performans için ödeme gibi), çalışmanın bir parçası değildir. Dışsal güdüleyiciler, işin başlangıcını veya icraatını kontrol etmek (veya kontrol etmek olarak algılanması) amacıyla bir dış kaynaktan gelen örneğin: söz

verilen ödül, övgü, kritik geri bildirim, görevin tamamlanması için verilen son tarihler, gözetleme gibi faktörleri barındırmaktadır (Amabile, 1993).

Güdülenmeme: Davranışları ve sonuçları arasında hiçbir ilişki görmeyen bireyin, davranışa yönelik isteksizliği güdülenmemeyi tanımlamaktadır (Boiché & Sarrazin, 2007). Güdülenmemede birey, davranış niyetinden ve kişisel nedensellikten yoksundur. Güdülenmeme, bir aktiviteye değer vermemekten (Ryan, 1995), bunu yapmaya yetkin hissetmemekten (Deci, 1975) veya bunun istenen bir sonucu vereceğine bireyin inanmamasından (Seligman, 1975) kaynaklanmaktadır (Ryan & Deci, 2000a).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çeviri Çalışması

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin kullanımı için ölçeği geliştiren yazarlardan izin istenmiş ve Pelletier'in olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Yöntemde kullanılan çeviri süreci hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma adımlarından oluşmaktadır (Brislin, 1986). Çeviri çalışması sonrasında yapılan değerlendirme sonucunun olumlu olmasıyla ölçek kullanılmıştır.

Örneklem

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışmasında, İstanbul'da özel bir şirkette çalışan personel örneklem olarak belirlenmiş ve veri toplanmıştır. Şirkette %13'ü kadın (n:16), %87'si erkek (n:107), %56,9'u evli (n:67), %35,8'i bekar (n:44) %5,7'si boşanmış (n:7) ve %1,6'sı eşi vefat etmiş (n:2) olmak üzere toplam 123 çalışan örneklem grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların %54,5'i mühendis, %26,8'i tekniker, %8,1'i yazılımcı, %4,1'i uzman, %3,3'ü yönetici ve %3,3'ü muhasebe görevlisinden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği

Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen içsel ve dışsal güdülenme ölçeği tanımlanmış, içsel, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenememe boyutları olmak üzere 6 boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır.

Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçek soruları için katılımcılara bu yargı ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta, ölçekte yer alan ifadelere "kesinlikle katılmıyorum"

(1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelen 5’li Likert tipi değerlendirme yapmaları istenmektedir.

Yaşam Doyumu Ölçeği

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin geçerliliğini test etmek için ikinci bir ölçeğe daha ihtiyaç duyulmuştur. Katılımcıların yaşam doyum düzeyini ölçmek için Diener, Emmons, Larsen, ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen ve ulusal kültüre uyarlanan yaşam doyumu ölçeğine başvurulmuştur. 5 maddeden oluşan ölçek, yaşam doyumunu tek boyutta ölçmektedir (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Beş maddelik ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .752 olarak bulunmuştur.

Rol Performans Ölçeği

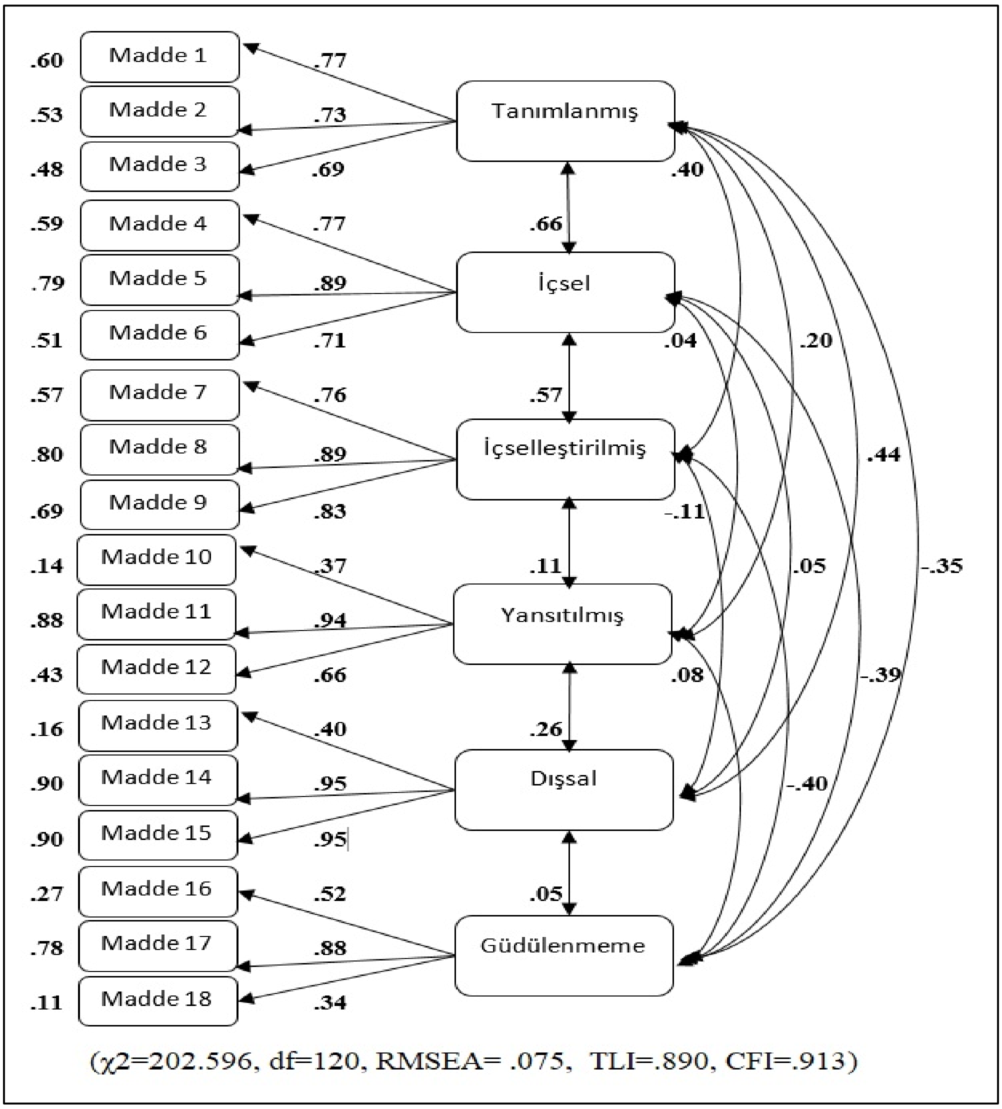
İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin geçerliliği tespit etmek için, üçüncü bir ölçek daha kullanılmıştır. Bu ölçek Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’den uyarlamış olduğu ve ulusal kültüre çevirisi yapılan dört maddelik rol performansı ölçeğidir (Sigler & Pearson, 2000). Rol performansını tek boyutta ölçen ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .784 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin geçerliliği için SPSS AMOS 24 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan model uyum değerlerinin ($\chi2 = 202.596$, $p <.000$, $df = 120$, $\chi2/df = 1.688$, RMSEA = .075, CFI=.913) kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmüştür. Bir değerin ise (TLI = .890) kabul edilebilir sınırların biraz altında kaldığı görülerek araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutlarına ait faktör yüklerinin .11 ile .90 arasında değiştiği Şekil 1’de görülmektedir. Ölçeği geliştiren Tremblay ve arkadaşları (2009)’nın çalışmasına bakıldığında ölçeğe ait tüm maddelerin faktör yüklerinin .30’dan yüksek değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla faktör yükünün düşük olduğu 10. madde (.14), 13. madde (.16) ve 18. maddenin (.11) faktör yükleri incelenmiştir. Örneklem (türü ve büyüklüğü) nedeniyle farklı sonuçlar çıkabileceği kanaati ile pilot çalışma sonrasında yapılacak çalışmada bu maddelerin faktör yüklerinin izlenmesine karar verilmiştir. Bu sonuçlar içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin öngörülen 6 faktörlü yapısını doğrulamaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı değerlendirilmektedir.

Şekil 1. İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeğinin 18 Maddelik Faktör Yapısı



Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için, ölçüt-bağımlı geçerliliğine bakılmıştır. Ölçüt-bağımlı geçerliği için test puanlarının birkaç dış ölçütle ilişkisi incelenmiştir. İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin ölçüt-bağımlı geçerliliğini test etmek için, yaşam doyumu ve rol performans düzeyini ölçen ölçeklerle ilişkileri ele alınmıştır. Tablo 1'de görüleceği üzere ölçeğin boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileriyle yaşam doyumu ve rol performans düzeyleri ile ilişkileri arasında beklentiler doğrultusunda pozitif ve negatif değerler elde edilmiştir. Elde edilen ilişkiler ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığını göstermektedir.

Tablo-1 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

	Ort.	*SS*	*(1)*	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*	*(6)*	*(7)*
İçsel güdülenme	4,01	,79	1						
Tanımlanmış güdülenme	3,80	,98	,535**	1					
İçselleştirilmiş güdülenme	3,70	,94	,343**	,505**	1				
Yansıtılmış güdülenme	3,34	,99	,310**	,156	,159	1			
Dışsal güdülenme	3,55	,98	,380**	,052	-,064	,301**	1		
Güdülenmeme	2,11	,84	-,287**	-,308**	-,250**	-,018	,022	1	
Yaşam Doyumu	3,34	,74	,007	,108	,184*	,024	-,164	,119	1
Rol Performansı	4,05	,56	,274**	,211**	,136	,044	,010	-,047	-,023

*p< 0,05, **p< 0,01

Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenilirliği için SPSS programında yapılan analizde, Cronbach's Alpha katsayısı tanımlanmış güdülenmede .768, içsel güdülenmede .828, içselleştirilmiş güdülenmede .861, yansıtılmış güdülenmede .671, dışsal güdülenmede .782 ve güdülenmeme alt boyutun da ise .533 olarak çıkmış, ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .733 çıkmıştır. Elde edilen bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması için yapılan bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için yapı geçerliliğine bakılmıştır. Yapı geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda model uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmüş ve ölçeğin altı boyutlu faktör yapısının doğrulandığı görülmüştür.

İçsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin ölçüt-bağımlı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla, rol performansı ve yaşam doyumu derecesini ölçen ölçeklerle ilişkileri ele alınmıştır. Elde edilen anlamlı pozitif ve negatif ilişkiler literatürle uygunluk göstermektedir. Tüm bu elde edilen bulgular, değişkenler arasında beklenen ilişkileri göstermekte, içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliliğine yönelik kanıtlar sunmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği için, Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin elde edilen Cronbach Alfa değerleri yüksek değerde çıkmıştır. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa değeri ise yüksek seviyelerde bulunmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgular araştırmaya katılan örneklem çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Mevcut araştırma içsel ve dışsal güdülenme ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılması için kanıtlar sunmaktadır. Ölçeği oluşturan altı boyutun, Öz Belirleme Teorisi ile açıklanması ölçeğin teorik gücünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış alanında gelecekteki araştırmalarda, güdülenmenin ölçülmesine yönelik güçlü bir ölçüm aracı sunduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, *3*(3), 185–201.

Boiché, J. C. S., & Sarrazin, P. (2007). Self-determination of contextual motivation, inter-context dynamics and adolescents' patterns of sport participation over time. *Psychology of Sport and Exercise, 8*(5), 685–703. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.10.004

Brislin, R. W. (1986). The Wording and translation of research instruments. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137–164). SAGE Publications, Inc.

Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(4), 750–762. https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.750

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71–75. https://doi.org/doi:10.1207/s15327752jpa4901_13.

Ellemers, N., Gilder, D. De, & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, *29*(3), 459–478. https://doi.org/10.2307/20159054

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol.1) Theory in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 75–170). Palo Alto: Cunsulting Psychologists Press.

Kara, A. (2008). İlköğretim birinci kademede eğitimde motivasyon ölçeğinin türkçeye uyarlanması. *Ege Eğitim Dergisi*, *8*(9), 59–78.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation : New directions for theory , research , and practice. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 80–88. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/257251

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, *5*(1), 27–52. https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0

Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., & Laird, T. F. N. (2019). How does faculty research motivation type relate to success? A test of self-determination theory. *International Journal of Educational Research*, *98*(8), 25–35. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.007

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its Value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *41*(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI GÜVEN OLUŞUMUNUN AHLAKİ TEMELLERİ

Afşar YEGİN

Sabancı Üniversitesi,

afsaryegin@sabanciuniv.edu

S. Arzu WASTİ

Sabancı Üniversitesi,

arzu.wasti@sabanciuniv.edu

Anahtar Kelimeler: Güven, Ahlaki Temeller Kuramı, Çok Seviyeli Regresyon Analizi

GİRİŞ

Bu çalışmada kişilerarası güven ilişkilerinde güvenilen kişinin ahlaki karakteriyle ilgili değerlendirmelerin güvenilirliğe etkisinin ana akım örgütsel güven yazında yer aldığından daha detaylı incelenebileceği ve kültürel olarak farklılaşabileceği önerilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada Mayer ve meslektaşlarının (1995) yetkinlik, iyi niyet, dürüstlük modelinin farklı kültürlerde güven oluşumunun tüm etmenlerini kapsamayabileceği sorusu irdelenmekte ve farklı ahlaki temellerin de güven oluşumunda etkili olabileceği önerilmektedir. Bu önerme 140 kişiden oluşan bir çalışan örnekleminde iş hayatında karşılaşılabilecek olayların güvenilirlik etkisi ve Ahlaki Temeller Boyutları (Haidt ve Joseph, 2007) açısından değerlendirmeleri kullanılarak incelenmiştir.

KİŞİLERARASI GÜVEN

Örgüt yazınında kişilerarası güven "bir başkasının davranış veya niyeti hakkında sahip olunan olumlu *beklentilere* istinaden kişiye karşı savunmasız kalmaya razı olmak" içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998: 395). İş birliği (Balliet ve Van Lange, 2013), takım performansı (Feitosa ve diğerleri, 2020) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Colquitt ve diğerleri, 2007) gibi makbul örgütsel sonuçlarla ilişkisi sebebiyle önem taşıyan güven konusu ile ilgili incelemeler 1990'lı yılların ortasında önemli bazı kuramsal çalışmalarla ivme kazanmıştır (Mayer ve diğerleri, 1995; Rousseau ve diğerleri, 1998). Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ve örgütlerde kişilerarası güvenin öncüllerini ve sonuçlarını içeren Yetenek – İyi Niyet – Dürüstlük modeli (YİD Modeli) ise alanda en çok kabul gören modellerden biri haline gelmiş, modelde öngörülen öncüllerin bireylerin karşı tarafa güvenini

belirlemekte etkisi görgül ve meta-analitik çalışmalar ile desteklenmiştir (Colquitt ve diğerleri, 2007; Kong ve diğerleri, 2014).

Bu modele göre güvenilirlik değerlendirmesinin temelinde karşıdakiyle ilgili dürüstlük, iyi niyet ve yetkinlik algısı yatar. Bu üç etmenden yetkinlik, güven muhatabının belirli bir alandaki becerileri, bilgisi vb. unsurları ifade etmektedir. İyi niyet "güven muhatabının güven duyan kişiye benmerkezci güdüler ötesinde sebeplerle iyilik yapmayı istediği inancı" ile ilgilidir (Mayer ve diğerleri, 1995:718). Son olarak, dürüstlük "güven muhatabının güven duyan kişi tarafından makbul bulunan bir dizi prensibe bağlı kalması" olarak tanımlanmaktadır (1995: 719). Değer ortaklığı olarak da nitelendirilebilecek bu tanıma ek olarak dürüstlük tanımında adalet ve tutarlılık kavramlarına vurgu yapılmış ve kavram yazında bu genişletilmiş haliyle yerleşmiştir. Etmenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, yetkinliğin güvenilen kişinin becerisi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu açıdan YİD modeli güveni genel olarak değil, çerçevesi belirlenmiş bir tutum olarak nitelemektedir. Öte yandan, dürüstlük ve iyi niyetin, güven muhatabının karakteri ile ilgili genel bir değerlendirme olduğu (Colquitt ve diğerleri, 2007; Zapata ve diğerleri, 2013) ve hatta kişinin "ahlaki sorumluluğu" (Barber, 1983:165) ile ilgili beklentileri içerdiği önerilmiştir. İyi niyet ve dürüstlük bir kişinin karşısındakinin kendisine ahlaki açıdan kabul edilebilir şekilde davrandığı ve davranacağına dair algısı ile ilgilidir.

Güvenin öncülü olan iyi niyet ve dürüstlük davranışları yazında dürüst olmak, yardımseverlik göstermek, adil davranmak, karşısındakinin menfaatlerini gözetmek, tutarlı davranmak gibi ölçümlenmiş olmakla beraber bu kıstasların öncelik sıralamaları ve içeriklerinin güvenen kişiye bağlı olarak farklılık gösterebileceği aşikardır. Diğer bir deyişle güven oluşumunda karşı tarafın (ahlaki) karakteri, güvenen kişi açısından öznel olarak değerlendirilir ve 'kabul edilebilirliği' belirlenir. Güvenilirlik muhakemesinde güvenen kişinin öznel değerleriyle beraber güven ilişkisinin içinde bulunduğu örgütsel ve kültürel-normatif durum da etkili olacaktır; dolayısıyla güvenilirlik ölçütleri kişiler arasında değişiklik gösterebileceği gibi kültürler arasında da fark edebilir (Fulmer ve Gelfand, 2012; House ve diğerleri, 2004; Hofstede, 1984). Dolayısıyla, Batı'da geliştirilen ve ağırlıklı olarak Amerikan denekler kullanılarak test edilen güven modellerinin farklı kültürlerde aynı derecede geçerli olmaması gözardı edilemeyecek bir ihtimaldir. Nitekim Wasti ve diğerleri (2011) tarafından Çin ve Türkiye'den katılımcılarla gerçekleştirilen çalışmada iyi niyet başlığı altında sınıflandırılan güven öncüllerinin iki kültür arasında farklar gösterdiği ve kültürlere has bazı iyi niyet davranışları bulunduğu saptanmıştır. Bu tür farklılıklar, kullanılan ölçümlerin geçerliğini de tehdit etmektedir. Örneğin Wasti ve diğerleri (2007) Singapur, Türkiye ve A.B.D.'de yürüttükleri çalışmada Mayer ve Davis (1999)

tarafından geliştirilen ve yazında yaygın olarak kullanılan ölçeğin kültürlerarası eşdeğerliği olmadığını ortaya koymuşlar, bazı ölçek maddelerinin katılımcıların güç mesafesi ve toplulukçuluk/bireyselcilik değerlerine bağlı olarak farklı şekillerde yorumlanmış olabileceğini önermişlerdir.

AHLAKİ TEMELLER KURAMI

Yukarıdaki tartışmalar toplumların ahlaki / etik önceliklerinin farklılık gösterdiği oranda güven oluşumunun bu farklılıklardan etkilenebileceğine işaret etmektedir. Ancak ahlak psikolojisi ve ahlak felsefesi alanlarında yapılan çalışmalar Aydınlanma Çağı'ndan bu yana ve genel olarak 20. yüzyılda liberal Batı kültüründe hâkim olan zarar/yarar ve adalet/hile konularıyla sınırlı kalmıştır (Haidt ve Graham, 2007; Haidt ve Kesebir, 2010; Vauclair ve diğerleri, 2014). Bu iki boyut, güvenilirlik etmenleri ışığında düşünüldüğünde yukarıda tanımlandıkları halleriyle iyi niyet ve dürüstlük ile ilişkilendirilebilir.

Ancak kültürün ahlaki gelişim üzerindeki etkisi konusunda yapılan çalışmalar, normatif ahlak yargılarının kültürlerarası farklılaşabildiğini ve ahlak kavramının evrensel boyutlarının yukarıda bahsedilen iki boyutun (yarar/zarar ve adalet/hile) ötesinde olabileceğini göstermektedir (örn., Haidt, 2001; Haidt ve diğerleri, 1993; Miller, 1994; Miller ve Bersoff, 1992). Örneğin Shweder ve diğerleri (1997) saflık/ kutsallık kavramını da kapsayan üç boyutlu bir ahlaki alan öngörmüştür.

Benzer şekilde bazı kültürlerde kişilerin ilişkisel yükümlülüklerinin bireysel tercih değil ahlaki bir zorunluluk olarak algılandığı ortaya konmuştur (Miller, 1994). Örneğin, Hintliler ile Amerikalılar'ın kıyaslandığı bir çalışmada, karşısındaki ile arasındaki yakınlık seviyesinden bağımsız olarak Hintliler'in kişisel (örn. migreni olan birine ağrı kesici vermek) ihtiyaçlar konusunda yardımcı olmayı ahlaki bir yükümlülük olarak gördükleri tespit edilmiştir (Miller ve diğerleri, 1992).

Nitekim, Haidt ve arkadaşları tarafından geliştirilen Ahlaki Temeller Kuramı (ATK) ahlaki alanın beş evrensel sezgiye dayalı olarak geliştiğini ve önermektedir (Haidt ve Joseph, 2007; Graham ve diğerleri, 2009; Graham ve diğerleri, 2011): Yarar/zarar (*harm/care*), adalet/hile (*fairness/cheating*), sadakat/ihanet (*loyalty/betrayal*), otorite/yıkım (*authority/subversion*) ve kutsallık/yozlaşma (*sanctity/degradation*). Yarar/zarar ve adalet/hile boyutları bireyselleştiren, diğer üç boyut ise bağlayan temeller olarak tanımlanmaktadır. ATK'yı esas alarak oluşturulan

Ahlaki Temeller Anketi (Graham ve diğerleri, 2011) beş boyutun evrenselliğini desteklemiş ve Türkiye'de geçerliliği gösterilmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2016; Yalçındağ ve diğerleri, 2017).

ATK tarafından önerilen beş sezgisel boyut Tablo 1'de kısaca özetlenmektedir (bkz. Haidt ve Kesebir, 2010). ATK ile ilgili çalışmalar artarak devam etmekte, yeni boyutların eklenmesi (Haidt, 2012) ve boyutlar arası geçirgenliğin değerlendirilmesi (Graham ve diğerleri, 2009) gibi konular tartışılmaktadır.

Tablo 1: Temel Ahlaki Sezgi Boyutları ve Kapsamları

Boyut	**Kapsam**
Yarar/zarar	Başkalarının acılarını umursamak, merhamet
Adalet/hile	Haksız davranışlara tepki; eşitlik ve adalet prensiplerini gözetmek
Sadakat/ihanet	Ait olduğu gruplara karşı sorumluluk duymak; özveride bulunmak; ihanete karşı tetikte olmak
Otorite/yıkım	Toplumsal düzeni ve hiyerarşik ilişki yükümlülüklerini gözetmek; bulunduğu pozisyona uygun davranmak
Kutsallık/ yozlaşma	Fiziksel ve ruhani olarak temizliği koruma; namus; arzuların kontrol edilebilmesi

Yetenek - İyi Niyet - Dürüstlük modeli açısından ATK'nın Yarar/zarar ve Adalet/hile boyutlarının sırasıyla iyi niyet ve dürüstlük ile örtüştüğü önerilmiştir (Moore ve diğerleri, 2018). Ancak iyi niyet özel olarak güvenen kişiye yönelik tutum ve davranışlarla ilişkili olarak tanımlandığından yarar/zarar yanı sıra sadakat/ihanetin de iyi niyet davranışlarının farklı bir boyutu olarak ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Ayrıca YİD'in dürüstlük tanımı genel olarak değer uyumluluğuna atıfta bulunmakla beraber ATK ile paralellik açısından daha sınırlı olan adalet ve eşitlik değerleri öne çıkmaktadır. Oysa değerlerin kültürler arasında fark gösterebildiği dikkate alındığında (örn., Shweder, 1992) değer uyumluluğunun adalet dışında olası temellerinin netleştirilmesi önem taşımaktadır.

ÇALIŞMA DETAYLARI

Giriş

Bu çalışmada güven oluşumunda iyi niyet (yarar/zarar) ve dürüstlük (adalet/hile) dışındaki ahlaki temellerin Türkiye bağlamında güvenilirlik değerlendirmelerine etki edip etmediği nicel olarak incelenmektedir. ATK üzerine yapılan çalışmalar yarar/zarar ve adalet/hile boyutlarının ahlaki düşünce açısından genel olarak önemli olduğunu göstermiştir. Güven yazınındaki iyi niyet ve dürüstlükle ilgili görgül çalışmalar da bu boyutların önemli olacağı fikrini desteklemektedir.

Öte yandan, onur toplulukçuluğunun hâkim olduğu Türkiye'de (Üskül ve diğerleri, 2012) normatif beklentilerin ve ahlaki hassasiyetlerin bu kültürün merkezinde bulunan konular etrafında yoğunlaşması ve bu konuların güvenilirlik algılarını etkilemesi beklenir. Bu kapsamda ATK boyutlarından ilk öne çıkan sadakat/ihanet boyutudur. Onur kültürlerinde kişilerarası yükümlülüklere ve özellikle aile şerefine büyük önem verilmektedir (Rodriguez-Mosquera ve diğerleri, 2002). Bu durum toplulukçu kültürün etkileriyle beraber düşünüldüğünde Türkiye'de grup aidiyetinin güven üzerinde etkilerinin güçlü olması, başka bir deyişle ATK'nın sadakat/ihanet boyutunun güvenilirlik değerlendirmelerini etkilemesi beklenmektedir.

Türkiye'nin hem güç mesafesi boyutunda yüksek olması (Hofstede, 1984), hem de iş ortamlarının doğal olarak hiyerarşik yapısı dikkate alındığında ATK'nın otorite/yıkım boyutunun da güvenilirlik değerlendirmeleri açısından önem taşıması beklenebilir. Bu beklenti, Orta Doğu coğrafyasında onur eksenindeki sosyal yapılanmanın niteliğiyle de desteklenmektedir. Bu bölgede sosyal yapının çekirdek aileden başlayarak yukarı doğru hiyerarşik bir iç-içelik (*nestedness*) teşkil ettiği ve grupların yükümlülüklerinin de bu hiyerarşik yapılanmayı takip ettiği önerilmiştir (Salzman, 2008). Bu sebeple iş yerindeki ast-üst ilişkilerinin ve bunlara bağlı normatif beklentilere gösterilen uyumun güvenilirlik değerlendirmelerini doğrudan etkilemesi beklenmektedir.

Bununla beraber kültürel normların ve ahlaki hassasiyetlerin her biri güven oluşumunda eşit derecede etkin olmayabilir. Bazı unsurlar toplumsal olarak yüksek önem taşısa bile örgüt içi güvenilirlik değerlendirmeleri açısından ilgisiz olabilir. Zira iş ortamları, profesyonellik normlarının geçerli olduğu kuvvetli durumlar teşkil etmektedir (Meyer ve diğerleri, 2010). ATK boyutları açısından kutsallık/yozlaşma bu kapsamda değerlendirilmekte ve iş yerinde güvene ve güvenilirlik değerlendirmelerine etki etmesi beklenmemektedir.

Yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda önerilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

İş ilişkilerindeki güvenilirlik değerlendirmelerinde ATK'nın yarar/zarar, adalet/hile, sadakat/ihanet ve otorite/yıkım boyutları etkin rol oynayacaktır.

Katılımcılar

Çalışma örneklemi bir vakıf üniversitesinin yarı zamanlı işletme yüksek lisans (MBA) öğrencilerinden ve bu öğrencilerin çalışan yakınlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan toplanan veri kullanılabilirlik açısından incelenmiş ve dikkat sorularını doğru yanıtlamayanlar elenmiştir. Elde edilen kullanılabilir yanıt sayısı 140'tır. Katılımcı detayları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Temel Katılımcı İstatistikleri

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA DENEYİM	YAŞ
Kadın	65	8,2 yıl	29,3
Erkek	75	6,5 yıl	31,4
Toplam	140	7,4 yıl	30,5

Veri Toplama ve Prosedür

Çalışma verisi Qualtrics internet platformu kullanılarak anket aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılar bazı güven oluşturucu senaryolar okumuş ve bu senaryolardaki güvenilirliği değerlendirilen kişi davranışlarını;

Ahlak ve ahlaklı olmakla ne kadar ilgisi olduğu (0-tamamen ilgisiz, 4-son derece ilgili),
Her bir ahlaki temelle ne kadar ilgili olduğu (0-10),
Yetenek, çalışkanlık gibi güvenilirliğe etki edebilecek diğer etmenlerle ne kadar ilgili olduğu (ilgili-ilgisiz),
Davranış sahibinin güvenilirliğiyle ilgili değerlendirmeye etkisi (-5-son derece olumsuz, 0-etkilemez, 5-son derece olumlu)
açısından değerlendirmiştir.

Ankette yer alan senaryolar araştırmacıların farklı bir çalışmada Türk ve Amerikan yetişkinlerden toplamış olduğu gerçek olaylardan derlenmiş olup ankette kullanılmak üzere

rastsal olarak 110 senaryo (55 senaryo x 2 ülke) belirlenmiştir. Senaryolarda güvenilen kişinin hiyerarşik konumu yönetici (üst), çalışan (ast) ve çalışma arkadaşı (denk) olacak şekilde farklılık göstermektedir. Örnek senaryolar Tablo 3'te sunulmuştur. Her katılımcı rastsal olarak 7 senaryoyu değerlendirmiştir. Tüm analizlerde en az 10 katılımcı tarafından değerlendirilmiş senaryolar kullanılmış olup analize dahil edilen senaryo sayısı 43'tür (Türkiye: 24, ABD: 19).

Tablo 3: Senaryo Örnekleri

Hiyerarşik Konum	**Senaryo Metni**
Denk	ÇALIŞMA ARKADAŞINIZA bir sırrınızı veriyorsunuz ve sırrınız onda gizli kalıyor.
Üst	YÖNETİCİNİZ sizinle ilgili şirket dışından gelen olumsuz bir geri bildirime tepki/yanıt vermeden önce sizi dinlemek istiyor.
Üst	YÖNETİCİNİZ şirket için çok önemli ve büyük bir projenin başına getiriliyor ve size projede yardımcısı statüsünde çalışmanızı teklif ediyor.
Ast	Bir toplantıda ÇALIŞANINIZI sert bir dille eleştiriyorsunuz. Sonrasında size karşı tavırlarında bir değişiklik olmadığını, yaşananları ilişkinize aksettirmediğini görüyorsunuz.
Denk	ÇALIŞMA ARKADAŞINIZ çay odasında birinin arkanızdan konuştuğuna tanık olunca bu kişiyi karşısına alıp sizden özür diletiyor.
Ast	Çalıştığınız bölümün ikiye ayrılması sırasında siz bir ekipte kalırken üzerinizdeki iki direktör diğer ekibe geçiyorlar. ÇALIŞANINIZ geleceğini riske ederek açıkça sizin bulunduğunuz birimde çalışmak istediğini ifade ediyor.

BULGULAR

Değerlendirmeler katılımcı ve senaryo bazında iç içe (*nested*) yapıdadır, dolayısıyla hata terimleri kümelenme eğilimi gösterebilir. Bu sebeple istatistiksel analizlerde çok seviyeli regresyon (Raudenbush ve Bryk, 2002; Rabe-Hesketh ve Skrondal, 2012) kullanılmış, senaryo ve katılımcı seviyelerinde çapraz sabit etki ile modelleme yapılmıştır. Tüm analizler STATA programında "mixed" komutu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik

değerlendirmelerinde güvenilen kişinin güvenenle arasındaki hiyerarşik ilişki yapılan değerlendirmeyi etkileyebileceği için (Knoll ve Gill, 2011; Frazier ve diğerleri, 2010) analizlerde güvenilen kişi seviyesi için kontrol değişkeni kullanılmıştır. Ayrıca katılımcının cinsiyeti ve senaryonun yetenek değerlendirmesi de kontrol edilmiştir. Regresyon sonuçları Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4: Regresyon Sonuçları

Güven	B	Std, Hata	z	P>|z|	[95% Güven Aralığı]	
Adalet	0,1006**	0,0268	3,76	0	0,0481	0,1531
Yarar	0,0724**	0,0289	2,51	0,012	0,0159	0,1290
Sadakat	0,0987**	0,0287	3,44	0,001	0,0424	0,1550
Otorite	-0,0576**	0,0286	-2,02	0,044	-0,1136	-0,0016
Kutsallık	0,0214	0,0284	0,75	0,453	-0,0344	0,0771
Yetenek	0,3753*	0,1950	1,92	0,054	-0,0069	0,7575
Cinsiyet	0,0329	0,2301	0,14	0,886	-0,4182	0,4839
Hiyearşik Seviye	0,0122	0,2017	0,06	0,951	-0,3830	0,4078
Sabit Terim						

Rastsal Etki	B	Std, Hata	[95% Güven Aralığı]	
Grup				
Katılımcı	0,9772	0,2150	0,635	1,504
Senaryo	0,6090	0,1981	0,322	1,152
Artık	2,4127	0,1922	2,064	2,820

Not: p<0,10 için *, p<0,05 için **

Regresyon sonuçları genel olarak hipotezi desteklemektedir. Senaryoların güvenilirlik değerlendirmeleriyle ATK boyutları arasındaki ilişkiler, kutsallık/yozlaşma boyutu hariç istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, güven yazını doğrultusunda beklenebileceği üzere yetenek değerlendirmeleri istatistiksel olarak anlamlı seviyeye yakındır. Cinsiyetin ise güvenilirlik değerlendirmeleriyle bir ilişkisi tespit edilmemiştir.

Sonuçlara daha detaylı bakıldığında otorite/yıkım boyutunun güvenilirlik değerlendirmeleriyle ilişkisinin negatif olduğu görülmektedir. Otorite/yıkım boyutunun güvenilirlik

değerlendirmeleriyle anlamlı bir ilişkisi olması öngörülmüş olmakla beraber bu ilişkinin negatif gerçekleşmesi özellikle değerlendirilmelidir. Hipotezde otorite/yıkım ile güvenilirlik algısı arasındaki ilişkinin yönü öngörülmemiş olmakla beraber otoriteyi onayan senaryoların işyerinde güvenilirlik değerlendirmelerine olumlu etki etmesi beklenebilir. Ancak çalışmada, beklentinin aksine hiyerarşik yapıya saygı örnekleyen senaryoların güvenilirliği görece daha az artırdığına işaret etmektedir. Bu sonucun bir sebebi kullanılan örneklemin ağırlıklı genç beyaz yakalılardan oluşması ve katı hiyerarşinin tercih edilmeyen bir örgütlenme yapısı olması olabilir.

Yukarıdaki analize ek olarak regresyonlar ayrıca güvenilen kişi seviyesi bazında ayrı ayrı olarak da tekrarlanmıştır. Senaryo değerlendirmeleri katılımcı seviyesinde yuvalandığından ve değerlendirmelerde üç hiyerarşik düzeyi kapsayan bir bağımlılık olması sebebiyle bu regresyonlar keşifsel olarak Tablo 5'te sunulmaktadır. Tablolarda görüleceği üzere ast, denk ve üst seviyelerinde sonuçlar farklılık göstermektedir. Adalet/hile ve yarar/zarar boyutları çalışma arkadaşları ve yöneticiler için güvenilirlik değerlendirmelerinde belirleyici rol üstlenmekteyken astların güvenilirliğinde yetenek ve sadakat/ihanet boyutunun öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 5: Senaryo Seviyesi Bazında Regresyon Sonuçları

A-Ast Olayları:

Güven	B	Std, Hata	z	P>|z|	[95% Güven Aralığı]	
Adalet	0,01265	0,0618198	0,2	0,838	-0,10851	0,13382
Yarar	0,03568	0,06778	0,53	0,599	-0,09715	0,16852
Sadakat	0,17332**	0,06872	2,52	0,012	0,03863	0,30801
Otorite	0,03772	0,05988	0,63	0,529	-0,07964	0,15508
Kutsallık	-0,02330	0,06196	-0,38	0,707	-0,14473	0,09813
Yetenek	1,0605**	0,40790	2,6	0,009	0,26098	1,8599
Cinsiyet	0,11127	0,44796	0,25	0,804	-0,76671	0,98924
Sabit Terim	0,78709	0,55015	1,43	0,153	-0,29117	1,86540

Rastsal Etki	B	Std, Hata	[95% Güven Aralığı]	
Grup				
Katılımcı	1,06297	0,698808	0,2930	3,855761

Senaryo	0,5498622	0,4760167	0,1008	3,000134
Artık	2,417796	0,7135429	1,3558	4,311489

Not: p<0,10 için *, p<0,05 için **

B-Denk Olayları:

Güven	B	Std, Hata	z	P>|z|	[95% Güven Aralığı]	
Adalet	0,09498**	0,04430	2,14	0,032	0,00816	0,18179
Yarar	0,11020**	0,04574	2,41	0,016	0,02055	0,19986
Sadakat	0,05367	0,04852	1,11	0,269	-0,04143	0,14877
Otorite	-0,08467	0,05815	-1,46	0,145	-0,19864	0,02930
Kutsallık	0,02410	0,04876	0,49	0,621	-0,07147	0,11967
Yetenek	0,42586	0,33602	1,27	0,205	-0,23273	1,08446
Cinsiyet	-0,05082	0,33585	-0,15	0,88	-0,70907	0,60743
Sabit Terim	1,74771	0,43229	4,04	0	0,90044	2,59500

Rastsal Etki	B	Std, Hata	[95% Güven Aralığı]	
Grup				
Katılımcı	1,451041	0,4079004	0,83637	2,517444
Senaryo	0,5707478	0,2891659	0,21144	1,540637
Artık	2,077568	0,3310406	1,52028	2,839135

Not: p<0,10 için *, p<0,05 için **

C-Üst Olayları:

Güven	B	Std, Hata	z	P>|z|	[95% Güven Aralığı]	
Adalet	0,11175**	0,04181	2,67	0,008	0,02980	0,19370
Yarar	0,10074**	0,04378	2,3	0,021	0,01493	0,18655
Sadakat	0,07515*	0,04369	1,72	0,085	-0,01047	0,16077
Otorite	-0,06563	0,04147	-1,58	0,114	-0,14692	0,01565
Kutsallık	0,03526	0,04202	0,84	0,401	-0,04710	0,11762
Yetenek	-0,16607	0,30321	-0,55	0,584	-0,76035	0,42822

Cinsiyet	0,01431	0,27956	0,05	0,959	-0,53362	0,56224
Sabit Terim	1,66876	0,37356	4,47	0	0,93660	2,40092
Rastsal Etki	B	Std, Hata	[95% Güven Aralığı]			
Grup						
Katılımcı	0,6106682	0,3479749	0,19988	1,865703		
Senaryo	0,4494455	0,2819089	0,13145	1,536676		
Artık	2,336539	0,3720924	1,71009	3,192467		

Not: p<0,10 için *, p<0,05 için **

TARTIŞMA

Söz konusu çalışmada güven yazınında önemli bir yer tutan YİD modeli ele alınmış ve modelin öngördüğü güvenilirlik öncüllerinin farklı kültürler açısından yeterliliği sorgulanmıştır. Çalışmanın çıktıları yazında daha önce yapılan çalışmaların (örn., Wasti ve diğerleri, 2011) bulgularını destekler niteliktedir. Buna göre güvenilirlik değerlendirmelerinde adalet ve yarar dışındaki ahlaki hassasiyetlerin de etkin olabileceği görülmektedir. Özellikle sadakat/ihanet boyutu ast-üst ilişkileri açısından ele alınmalı ve irdelenmelidir. Zira YİD modelinin Batı'da geliştirilmiş ve ağırlıklı olarak aynı coğrafyada test edilmiş olması Batı kültürünün ahlaki önceliklerinin modelde ağırlıklı yer almış olmasına sebep olmuş olabilir. Ancak toplulukçu özbenlik kurgusunun hâkim olduğu Türkiye (Üskül ve diğerleri, 2012) gibi kültürlerde bireyselleştiren adalet/hile ve yarar/zarar boyutlarıyla beraber bağlayan boyutların (sadakat/ihanet, otorite/yıkım ve kutsallık/yozlaşma) da güvenilirliğe etki etmesi muhtemeldir. Bu sebeple modelin kültürlerarası incelemelerinin yapılması güvenilirlik boyutlarının evrensel geçerliliğinin saptanması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmalar aynı zamanda modelin dürüstlük tanımı kapsamında atıfta bulunulan 'değer uyumu' kavramının da netleştirilmesine hizmet edecektir.

KAYNAKÇA

Barber, B. 1983. **The Logic and Limits of Trust**. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve LePine, J. A. 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, 92(4): 909-27.

Dietz, G., ve Den Hartog, D. N. 2006. Measuring Trust Inside Organisations. Pe**rsonnel Review**, 35(5): 557-88.

Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W. S., & Salas, E. 2020. Measuring Team Trust: A Critical and Meta-Analytical Review. **Journal of Organizational Behavior**.

Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Bradley Snow, D. 2010. Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination. **Group & Organization Management**, 35(1), 39-76.

Fulmer, A. C., ve Gelfand, M. J. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust. **Journal of Management** 38(4): 1167-230.

Graham, J., Haidt, J., ve Nosek, B. A. 2009. Liberals and Conservatives Rely on Different Sets of Moral Foundations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 96(5): 1029-1046.

Graham, J., Nosek, B. A., Haidt, J., Iyer, R., Koleva, S., ve Ditto, P. H. 2011. Mapping the Moral Domain. **Journal of Personality and Social Psychology**, 101(2): 366-385.

Haidt, J. 2001. The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. **Psychological Review,** 108(4): 814-34.

Haidt, J. 2012. **The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion**. Vintage.

Haidt, J., ve Graham, J. 2007. When Morality Opposes Justice: Conservatives Have Moral Intuitions That Liberals May Not Recognize. **Social Justice Research**, 20(1): 98-116.

Haidt, J., ve Kesebir, S. 2010. Morality. S.T. Fiske, D.T. Gilbert, ve G. Lindzey (Der.), **Handbook of Social Psychology**: 797-832. New Jersey: Hoboken: Wiley.

Haidt, J., Koller, S.H., ve Dias, M.G. 1993. Affect, Culture, and Morality, or Is It Wrong to Eat Your Dog?. **Journal of Personality and Social Psychology**, 65(4): 613-628.

Hofstede, G. 1984. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Sage.

Hogg, M. A., ve Terry, D.I. 2000. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review,** 25(1): 121-40.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. 2004. **Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies.** Sage publications.

Kong, D.T., Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L., 2014. Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. **Academy of Management Journal,** 57(5): 1235-1255.

Knoll, D. L., & Gill, H. 2011. Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. **Journal of Managerial Psychology,** 26(4): 313-330.

Mayer, R. C., ve Davis, J. H. 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. **Journal of Applied Psychology,** 84(1): 123.

Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review,** 20(3): 709-34.

Meyer, R. D., Dalal, R. S., Hermida, R. 2010. A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. **Journal of Management,** 36(1):121-40.

Miller, J. G. 1994. Cultural Diversity in the Morality of Caring: Individually Oriented Versus Duty-Based Interpersonal Moral Codes. **Cross-Cultural Research,** 28(1): 3-39.

Miller, J. G., Bersoff, D. M. 1994. Cultural Influences on the Moral Status of Reciprocity and the Discounting of Endogenous Motivation. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 20(5): 592-602.

Miller, J. G., Bersoff, D. M. 1992. Culture and Moral Judgment: How Are Conflicts between Justice and Interpersonal Responsibilities Resolved?. **Journal of Personality and Social Psychology.** 62(4): 541.

Moore, A. K., Munguia Gomez, D. M., & Levine, E. E. 2019. Everyday dilemmas: New directions on the judgment and resolution of benevolence–integrity dilemmas. **Social and Personality Psychology Compass**, 13(7), e12472.

Rabe-Hesketh, S., & Skrondal, A. 2008. **Multilevel and longitudinal modeling using Stata**. STATA press.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. 2002. **Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (Vol. 1)**. Sage.

Rodriguez Mosquera, P. M., Manstead, A. S. R., Fischer, A. H. 2002. Honor in the Mediterranean and Northern Europe. **Journal of Cross-Cultural Psychology,** 33(1): 16-36.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. 1998. Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review,** 23(3): 393-404.

Salzman, P. C. 2008. **Culture and conflict in the Middle East**. Prometheus Books.

Shweder, R. A., Much, N.C., Mahapatra, M., Park, L. 1997. The “Big Three” of Morality (Autonomy, Community, and Divinity), and the “Big Three” Explanations of Suffering. In A. Brandt, P. Rozin (Eds.), Morality and Health. New York: Routledge, 1997.

StataCorp. 2017. Stata Statistical Software: Release 15. College Station, TX: StataCorp LLC.

Üskül, A. K., Cross, S. E., Sunbay, Z., Gercek-Swing, B., ve Ataca, B. 2012. Honor bound: The cultural construction of honor in Turkey and the Northern United States. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 43(7): 1131-1151.

Vauclair, C., Wilson, M., Fischer, R. 2014. Cultural Conceptions of Morality: Examining Laypeople's Associations of Moral Character. **Journal of Moral Education,** 43(1): 54-74.

Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., ve Önder, Ç. 2007. Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance across Three Cultures. **The Leadership Quarterly,** 18(5): 477-89.

Wasti, S. A., Tan, H. H., ve Erdil, S. E. 2011. Antecedents of Trust Across Foci: A Comparative Study of Turkey and China. **Management and Organization Review**, 7(2): 279-302.

Yalçındağ, B., Özkan, T., Cesur, S., Yilmaz, O., Tepe, B., Piyale, Z. E., & Sunar, D. 2019. An investigation of moral foundations theory in Turkey using different measures. **Current Psychology**, 38(2), 440-457.

Yılmaz, O., Harma, M., Bahçekapılı, H. G., ve Cesur, S. 2016. Validation of the Moral Foundations Questionnaire in Turkey and Its Relation to Cultural Schemas of Individualism and Collectivism. **Personality and Individual Differences,** 99: 149-54.

Zapata, C. P., Olsen, J. E., Martins, L. L. 2013. Social Exchange from the Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 121(1): 1-12.

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE İLETİŞİM DOYUMUNA ETKİSİ

Arzu UĞURLU KARA

Milli Savunma Üniversitesi

Memduh BEGENİRBAŞ

Milli Savunma Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin çalışanların iletişim doyumları ve kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bir eğitim kurumunda çalışan 236 akademisyenden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucunda yöneticiye duyulan güvenin, kişi-örgüt uyumu ve iletişim doyumunu anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin iletişim doyumunun alt boyutlarından olan üstlerle iletişim, yatay iletişim ve iletişim iklimini de anlamlı ve pozitif etkilediği ortaya konmuştur. Yapılan analizlerden sonra araştırma bulguları tartışılarak yönetici ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yöneticiye Duyulan Güven, İletişim Doyumu, Kişi-Örgüt Uyumu

GİRİŞ

Günümüzde yatırımlardan belki de en önemlisi insana yapılan yatırımdır. Çalışan personelden kendi kişisel ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak azami düzeyde faydalanılması bir örgütü her daim ileriye taşıyacaktır. Burada personelin de istenilen kapasitede çalışması yönetime duyduğu güven duygusu ile paralel olacaktır. Güven duygusu arttıkça kişinin örgüte uyum sağlaması kolaylaşacak, üstleriyle daha rahat iletişim kurabilecektir. Çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesi, örgüt içerisindeki iletişimi de güçlendirecektir. Öte yandan, bireyler örgüt içerisindeki herhangi bir konuya ilişkin fikrini yöneticisiyle paylaştığında, aldığı dönütün tarzı, hem çalışanın bir sonraki durumda nasıl davranacağını hem de yöneticisine karşı duyduğu güven derecesini etkileyecektir. Çalışanların işiyle ve örgütüyle uyum düzeyleri arttıkça da performansları ve üretkenlikleri de artacaktır. Herhangi bir uyumsuzluk ve iletişimsizlik durumunda da çalışanlar stres altında verimlilik sağlayamayacaktır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

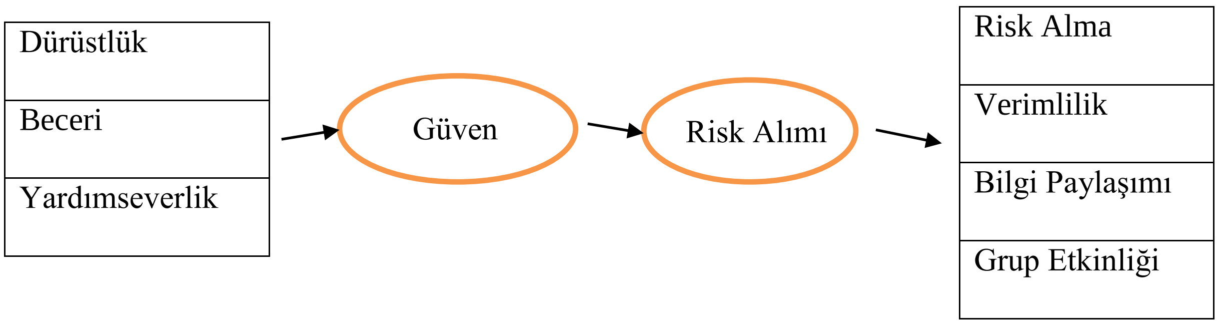
Bu bölümde, çalışmada yer alan yöneticiye duyulan güven, kişi-örgüt uyumu ve iletişim doyumu değişkenlerinin alan yazında yer alan kavramsal açıklamalarına ve birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir.

Yöneticiye Duyulan Güven

Güven, sosyal dünyadaki kaos ve karmaşıklığı azaltan, istikrar sağlayan bir iletişim mesajıdır. Zaten bu kaos ve karmaşıklık ortamı güvene olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu güven sisteminin de kurulması iletişimin etkili bir araç olarak kullanılması ile mümkün olabilecektir (Çelik, 2007:69). Güven ilişki temelli olduğu için, güvenden bahsediliyorsa o ortamda iletişimden de söz etmek gerekir (Nooteboom, 2002). Örgüt için önemli amaçların yerine getirilmesinde güven önemli bir duygudur. Bu iş arkadaşlarına duyulan güven, yönetici/lidere duyulan güven, örgüte duyulan güven, işe duyulan güven olarak sıralanabilir. Aynı zamanda bu güven duygusunun oluşması olumlu örgütsel çıktıların ortaya çıkmasını da sağlayacaktır.

Birçok araştırmaya dahil olan güven kavramı; bireylerin yaşanacak herhangi bir durum neticesinde olumlu bir beklentiye girmesi olarak tanımlanabilir (Hosmer, 1995:381). Yapılan araştırmalara bakıldığında güven çok yönlü bir olgudur. Mayer vd. (1995:721), güvenin oluşması için gereken net faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir:

Faktörler ***Sonuç***



Şekil 1 : Güven Oluşumu (Mayer vd., 1995)

Dirks ve Ferrin (2002:611), yöneticiye duyulan güvenin, çatışma yönetimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel iletişim gibi birçok alanda disiplinler arası bir kavram olarak çalışıldığını belirtmektedir. Yöneticiye duyulan güven, çalışanların yöneticilerinin kendilerine karşı etik, adil ve eşit davranacağına, verdikleri sözleri tutacağına ve hareketlerinde tutarlı olacaklarına dair beklenti ve inançlarıdır (Reinke ve Baldwin, 2001:166). Yöneticinin davranışları ile

çalışanlarda şüphe uyandırmaması ve çalışanların her koşulda yöneticisine güvenmesi aradaki ilişkinin kalitesini de arttıracaktır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Çünkü kişiler yöneticilerine güvendiklerinde hem yöneticinin hem de örgütün değerlerini daha çok önemseyecek, dolayısıyla örgütlerine daha çok bağlanacaklardır (Herndon vd., 2001:74). Bu nedenle yöneticilerin, güvenilir bir çalışma ortamı yaratması ve iletişime açık olarak güvene dayalı ilişkileri güçlendirmeleri gerekir (Whitener vd., 1998:516).

Kişiler yöneticilerine güven duyduğu zaman bu duyguyu örgütün bütününe yayması kaçınılmazdır (Konovsky ve Pugh, 1994:656-669). Bu sebeple, çalışanlarda güven duygusunun gelişmesinin başat noktası yöneticilerdir denilebilir. Diğer taraftan çalışanların yöneticilerine duydukları güvensizlik de yönetici-çalışan arasındaki etkileşimden doğar. Bu etkileşimde çalışanlar yöneticileriyle ne kadar etkili iletişim kurabiliyorsa, o derece örgüte dair güven duygularının da artacağı değerlendirilmektedir.

Kişi-Örgüt Uyumu

Yöneticilerin olumlu bir iletişim iklimi oluşturması, çalışanlara geri dönütler vermesi, astlarını karar verme sürecine dahil etmesi, çalışanların beklentilerini örgütün beklentileriyle paralel karşılamalarına yardımcı olması, hem iletişim doyum düzeyini arttıracak hem de olumlu bir kişi-örgüt uyum düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Kişi-örgüt uyumu, çalışanlar ile örgütü arasındaki uyumluluk düzeyidir (Kristof, 1996:3). Yani çalışanların inanç ve değer yargıları ile örgütünkileri arasındaki uyuşma olarak tanımlanabilir (O'Reilly vd., 1991:492). Burada hem bireylerin hem de örgütün sahip olduğu kültürel yapının etkisi büyük öneme sahiptir. İşe seçim sürecinde örgüt, kendi kültürüne uyum sağlayabilecek, gerekli durumlarda görev tanımları değiştiğinde de büyük sıkıntı yaşamayacak bireyleri işe almak isteyecektir. Bunun temeli de aslında Schneider'in (1987:443) "Çekim-Seçim-Yıpranma" modeline dayanır. Bu modele göre, kişilerin örgüte çekilmesi, seçilmesi ve örgütte kalmak istemesi kişilerle örgütlerin benzerliklerinden kaynaklanır. Yöneticiler örgütün değerleri ve tutumları ile ortak değer ve tutumlara sahip kişileri çekim alanlarına almak isterler.

Aslında, kişi-örgüt uyumu, kişi çevre uyumunun bir alt boyutudur (Kristof, 1996:5). Murray'in (1951) ihtiyaç-baskı modeli ile davranışları kişi ve çevresinin bir fonksiyonu olarak açıklayan Lewin'in (1935) alan teorisi, kişi-çevre uyumuna dayanak sağlayan teorik çalışmalardır. Lewin (1935)'in kişi-çevre uyumu, genel olarak kişi ile örgüt arasındaki ahenk, uyum ve benzerlik olarak tanımlanır. Kişi-çevre uyumunun alt boyutlarında ise; bireysel bilgi, beceri ve

yeteneklerin iş ile uyumunu ifade eden kişi-iş uyumu ile bireysel ve örgütsel değerler, amaç ve ihtiyaçların uyumu olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumu yer alır (Turunç ve Çelik, 2012:61).

Kişi-örgüt uyumunun sağlanmış olması hem kişiler için hem de örgütler için faydalıdır. Ancak beraberinde avantajlı ve dezavantajlı durumları da getirecektir. Şöyle ki; yüksek uyumu yakalamış örgütlerde, kişiler kendilerini rahat ve yeterli hissedebilir, ancak uyumsuzluk yaratmamak adına yeniliğin önüne geçilmiş, homojen bir çalışma ortamı oluşturulmuş olabilir. Diğer taraftan düşük kişi-örgüt uyumu, çalışanların gelişimini hızlandırabilir ancak görüş ayrılıkları sebepleri ile yıkıcı çatışmalar da ortaya çıkabilir (Chatman, 1989:344). Ayrıca, Hoffman ve Woehr (2006) yaptıkları meta-analitik çalışmalarla, kişi-örgüt uyumunun bazı örgütsel çıktılarla (iş performansı, ÖVD, işten ayrılmalar) ilişkisini ortaya koymuşlardır.

İletişim Doyumu

Etkin bir iletişimin kurulabilmesi için, alıcının mesajı doğru anlayıp yorumlaması gerekir. Aslında bu çalışmada ele alınan güven ile iletişim karşılıklı etkileşim içerisindedir. Kişilerarası güven ilişkisinin oluşmasında ve güven duygusunun artmasında iletişim önemli etkenlerden birisidir.

Güven, bilgi alışverişini daha az maliyetle ve daha anlaşılabilir düzeyde arttırmaktadır (Abrams vd., 2003:65). Güven, etkin iletişim, örgütsel bağlılık, risk alma, problem çözme gibi kavramlarla da doğrudan ilişkidir (Bijlsma ve Bunt, 2003:639). Alanyazına bakıldığında; iletişim, yöneticinin güvenilir davranışları arasında yer almakta (Whitener vd., 1998:517), yöneticilerin çalışanlarını her durum ve kararda bilgilendirmelerinin güven ile ilişkili olduğu, iletişim ve güven arasındaki ilişkinin sadakati etkilediği (Ball, vd., 2004:1284), örgüt içerisinde kurulan iletişim kalitesinin örgüte olan bağlılığı ve yönetime duyulan güveni arttırdığı bulunmuştur (De Ridder, 2004:26). Çalışanlar yöneticilerine duydukları güven duygusu yüksek oldukça onlardan gelen bilgilerin doğruluğuna da inanacaklardır, bu da iletişimden duydukları memnuniyeti göstermektedir. Eğer güven duygusu düşük ise, yukarıya doğru bilgi akışı da istenilen düzeyde olmayacaktır (Roberts ve O'Reilly, 1974:209). Örgüt içerisinde diğer çalışanlara güvensizlik duyuluyorsa bilgiler saklanabilir, çarpıtılabilir veya değiştirilebilir. Bu durumda da doğru, yanlış ve eksik bilgileri ayırt etmek zorlaşacaktır (Zand, 1972:230). Örgütteki bilgi paylaşımı güven duygusu yaratabilecekken, bilginin paylaşılmaması da duyulan güveni azaltabilecektir (Thomas vd., 2009:288).

Kişi-örgüt uyumunun yeterli düzeyde olabilmesinde, kişiler arası kaliteli iletişim kurulabilmesi ve bu iletişimin çalışanlarda doyum düzeyine ulaşabilmesi çok önemlidir. Bu kapsamda iletişim

doyumu, kişinin diğerleriyle ne kadar başarılı iletişim kurduğunu gösteren doyumdur (Downs ve Hazen, 1977:64). Bu sebeple yöneticiler iletişimi bir yol haritası olarak kabul etmeli ve iletişime dair gerekli düzenlemeleri yapabilmelidirler.

Çalışanların çalışma hayatlarına dair beklentileri karşılandığında bu doyum düzeyleri yüksek olurken, karşılanmadığında doyum düzeyleri düşük olacaktır (Purvis, 1997:11). İletişim doyumundan bahsedebilmek için yöneticilere kolayca ulaşılabilmeli, yöneticiler de astların sorunlarına eğilebilmelidir, bu aynı zamanda olumlu güven duygusunu pekiştirecektir. Örgüt içerisinde iletişim açısından motive edilmiş, doyuma ulaşmış çalışanların süreçlere katkısı da daha iyi olacaktır (Uğurlu Kara, 2020:140).

Peki yöneticiler çalışanlarıyla nasıl iletişim kurmalıdır? Bu sorunun cevabı bizi iletişim doyumunun bir alt boyutu olan üstlerle iletişim boyutuna götürecektir. Üstlerle iletişim dikey yönlü iletişim demektir. Yöneticiler astların iletişim kurma isteklerine açık olmalıdır (Gülnar 2007:63). Çalışanlar aynı zamanda kendileriyle aynı pozisyonda olanlarla da olumlu ilişkiler geliştirmek isterler. Burada da devreye çalışanların kendi aralarındaki iletişimlerini düzenleyen yatay iletişim boyutu girer (İçil Tuncer ve Tuncel, 2015:6490). Bütün olarak düşünüldüğünde de çalışanların örgütlerinde kurdukları iletişimin ne kadar verimli olduğunu gösteren iletişim iklimi çalışmada ele alınan iletişim doyumunun bir diğer alt boyutudur.

Değişkenler Arası İlişkiler

İnsanlar arasındaki etkileşimden doğan iletişimin olduğu her ortamda güven çok önemli bir olgudur. Kişilerin veya grupların, verdiği sözlerin, sözlü ya da yazılı beyanlarının inanabilirlik derecesine 'güven' denmektedir (Berko vd., 1989). Yukarıya doğru iletişimi aksatan sebeplerden bir tanesi de çalışanların yöneticilerine duydukları güvensizliktir. Çalışan bireyler kendileriyle ilgili olan ve kendileri için olumsuz bir durum oluşturabileceğini düşündüğü bilgileri yukarıya iletmekten çekinirler. Bu durumda ya bilgileri çarpıtarak yukarıya iletirler ya da bu bilgileri kendilerine saklarlar (Dansereau ve Markham, 1989). Eğer yönetici korkutucu bir liderlik tarzı sergiliyorsa veya çalışan yöneticisinin iyi niyetinden emin değilse yine bilgi aktarımından sakınabilirler (Goldhaber, 1990). Roberts ve O'Reilly (1974) açık ve yukarı doğru iletişimi kolaylaştıran unsurlardan bir tanesinin de yöneticiye duyulan güven olduğunu saptamışlardır. Açık iletişimin olduğu iş ortamında yöneticiye duyulan güven algısı da yüksektir. Turgut (1999) araştırmasında iletişim tarzı, iletişimin kalitesi ve yöneticiye duyulan güven arasında doğru orantılı anlamlı ilişki saptamış. Çetin ve Güven de (2017) çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin onların ses davranışlarında etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışanlarla açık iletişim kurulduğunda ve çalışanlar karar verme sürecine katıldıklarında, çalışanların yönetime olan güven duygularının arttığı görülmüştür (Butler, 1991:659; Driscoll 1978:54; Whitener vd., 1998:517). Ama bu katılım dolaylı olmak yerine doğrudan olursa güven yaratma daha etkin olacaktır (Morgan ve Zeffane, 2003:70) Farris, Senner ve Butterfield (1973:156) araştırmalarında, yüksek derecede güven duygusuna sahip çalışanların, işleriyle daha ilgili ve örgütle daha uyumlu olduklarını tespit etmişlerdir.

Kişi-örgüt uyumunda önemli olan faktörlerden birisi de yöneticiye duyulan güvendir. Güven, örgüt içerisinde psikolojik mesafeyi azalttığı gibi bilgi alışverişini de kolaylaştırarak verimliliği arttırır (Hinds ve Bailey, 2000; Snow ve Snell, 1994; Jarvenpaa ve Leidner, 1999; Walden ve Turban, 2000). Örgütteki güven duygusunun çalışan ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir role sahip olduğunu bazı çalışmalar ile ortaya koymuştur (Furumo, 2009). Literatür araştırmaları doğrultusunda, kişi-örgüt uyumunun ve iletişim doyumunun sağlanmasında yöneticiye duyulan güvenin etkin bir rolü olabileceğinden yola çıkılarak, test edilmek üzere oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur:

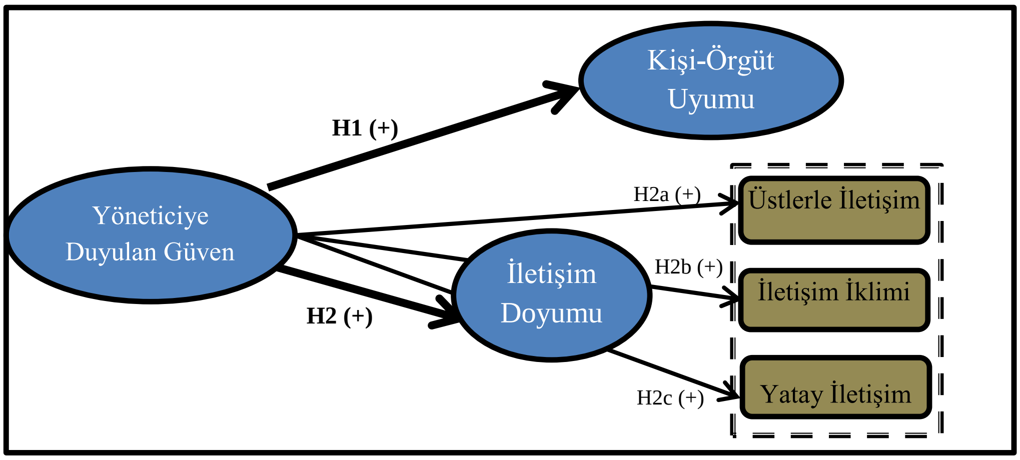
H1 : Yöneticiye Duyulan Güven, Kişi-Örgüt Uyumu ve İletişim Doyumunu Etkiler.

YÖNTEM

Araştırmada, korelasyonel araştırma modelinden faydalanılmıştır. Bu model, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ele almakta ve bu nedenle söz konusu ilişkilerin testinin yapılabileceği (Büyüköztürk ve diğ., 2008) katılımcılardan değişkenlere ait ölçekler kullanılarak kolayda yöntem kullanılarak veriler toplanılmıştır. Analiz safhasında, her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) kullanılarak analizler yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelâsyon analizi, hipotezlerin test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma Modeli

Çalışmanın amacı yöneticiye duyulan güven algısının akademik personelin kurum içerisindeki kişi-örgüt uyumu ve iletişim doyumlarına olan etkilerini tespit etmektir. Bu maksatla Şekil-1'deki araştırma modeli kurulmuş ve model üzerinde geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.



Şekil 1 : Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

b. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma katılımcıları bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda anket formları evren içerisinde bulunan katılımcılara ulaştırılarak gönüllülük çerçevesinde cevaplamaları istenmiştir. Dağıtılan 250 ölçeğin 241'sından geri dönüş alınmış ancak yapılan uç analizi neticesinde analize uygun olmadığı değerlendirilen 5 tanesi analizlere dâhil edilmeyerek, toplam 236 katılımcının verileri ile araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının % 7'si (15) kadın, % 93'ü (221) erkektir. Eğitim düzeyleri kapsamında % 67'si (158) lisans, % 26'sı (62) yüksek lisans, % 7'si (16) ise doktora ve üstü eğitimi almışlardır. Ayrıca katılımcıların % 64'ü'i (152) evli, % 36'sı (84) ise bekârdır. Yaş kategorisi açısından ise; %9'u (21) 25 ve daha az yaşında iken, % 64'ü (151) 26-35 yaş aralığında, %19'u (45) 36-45 yaş aralığında, %8'i (19) ise 46 yaş ve üstündedir.

c. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği: Yöneticiye duyulan güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen güven ölçeğinin, beş ifadeden oluşan yöneticiye duyulan güven boyutu kullanmıştır. Ölçek beşli likert tipindedir. Araştırmada ölçek geçerlemesi için yapısal eşitlik modelinden istifade edilerek tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan tek faktörlü DFA neticesinde Tablo-1'de belirtilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2$=4.471, sd= 3, $\Delta\chi^2$/ sd= 1.490, RMSEA= 0.046, CFI= 0.999, GFI= 0.992, AGFI=0.962) kabul edilebilir ölçüler dâhilinde olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticiye duyulan güven ölçeği tek boyutlu olarak

değerlendirilecek ve analizler tek boyut üzerinden yapılacaktır. Ölçeğin güvenirlik analizleri kapsamında Cronbach alfa değeri 0.94 olarak bulunmuştur.

Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği: Kişi örgüt uyumu Edward (1991) tarafından geliştirilen ve Valentine vd. (2002) tarafından revize edilen beş sorudan oluşan tek boyutlu kişi örgüt uyumu ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek beşli likert tipindedir. Araştırmada ölçek geçerlemesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2$=12.058, sd= 4, $\Delta\chi^2$/ sd= 3.014, RMSEA= 0.080, CFI= 0.983, GFI= 0.979, AGFI=0.921) Tablo-1 ‘de görülmektedir. Kişi örgüt uyumu değişkenine ait Cronbach alfa değeri ise 0.84’tür.

İletişim Doyumu Ölçeği: İletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen Güllüoğlu (2011) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde olup beş maddesi üstlerle iletişimi, dört maddesi yatay iletişimi, beş maddesi de iletişim iklimi boyutunu ölçmektedir. İletişim doyumu ölçeğinin DFA’sı için hem birinci düzey çok faktörlü model, hem de ikinci düzey çok faktörlü model analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde ikinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2$=147.171, sd= 69, $\Delta\chi^2$/ sd= 2.133, RMSEA= 0.069, CFI= 0.964, GFI= 0.917, AGFI=0.873) kabul edilebilir sınırlar içinde olmasına rağmen birinci düzey çok faktörlü modelin daha iyi uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2$=134.534, sd= 70, $\Delta\chi^2$/ sd= 1.922, RMSEA= 0.063, CFI= 0.971, GFI= 0.926, AGFI=0.889) gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle genel olarak araştırmada iletişim doyumu değişkeni alt boyutlar bazında ele alınacak ve analizler alt boyutlar bazında gerçekleştirilecektir. Ancak ikinci düzey çok faktörlü modelin de uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ölçüler dâhilinde tespit edildiğinden analizlerin bazılarında iletişim doyumu genel olarak üç alt boyutu da kapsayacak şekilde sanki tek boyutluymuş gibi değerlendirilecektir.
İletişim doyumu değişkeni ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach alfa değerleri; üstlerle iletişim, iletişim iklimi ve yatay iletişim için sırasıyla 0.89, 0.89 ve 0.79 olarak bulunmuştur. Genel olarak üç boyutu kapsayan iletişim doyumuna ait Cronbach alfa değeri ise 0.90’dır.
Yapısal eşitlik modeli ile yapılan DFA neticesinde her üç ölçeğe ait kabul edilebilir sınırlar içinde bulunan uyum iyiliği değerleri Tablo-1’dedir.

Tablo.1: DFA Neticesinde Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$/ sd <5	RMSEA <.08	CFI >,90	GFI >.85	AGFI >.85
Yöneticiye Duyulan Güven (Tek Faktörlü Model)	4.471	3	1.490	0.046	0.999	0.992	0.962
Kişi-Örgüt Uyumu (Tek Faktörlü Model)	12.058	4	3.014	0.080	0.983	0.979	0.921
İletişim Doyumu (1'inci Düzey Çok Faktörlü Model)	134.534	70	1.922	0.063	0.971	0.926	0.889
İletişim Doyumu (2'nci Düzey Çok Faktörlü Model)	147.171	69	2.133	0.069	0.964	0.917	0.873

ç. Analiz ve Bulgular

Araştırmaya katılanlarından elde edilen veriler ile öncelikle yöneticiye duyulan güven, kişi-örgüt uyumu, iletişim doyumu ve iletişim doyumu alt boyutlarına yönelik ortalamalara, standart sapmalara ve söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 2'de analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo.2: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	YDG	KÖU	İD	Üİİ	İİ	Yİ
Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	3,624	,8825	***(0.94)***					
Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU)	3,819	,7163	,570**	***(0.84)***				
***İletişim Doyumu* (İD)**	3,383	,6574	,798**	,675**	***(0.90)***			
Üstlerle İletişim (Üİİ)	3,470	,8476	,838**	,587**	,897**	***(089)***		
İletişim İklimi (İİ)	3,285	,8353	,627**	,625**	,913**	,690**	***(0.89)***	
Yatay İletişim (Yİ)	3,385	,5306	,553**	,534**	,763**	,543**	,629**	***(0.79)***

*p<,005, **p<,001, **Not:** Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo-2'de görüldüğü üzere, yöneticiye duyulan güven ile kişi-örgüt uyumu, iletişim doyumu ve alt boyutları arasında aynı yönlü ve genelde yüksek derecede anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Genel anlamda yöneticiye duyulan güven ile kişi-örgüt uyumu (r=,570, p<0,01) ve

iletişim doyumu (r=,798, p<0,01) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Söz konusu bulgular, yöneticiye duyulan güven ile kişi-örgüt uyumu ve iletişim doyumu ve onun alt boyutları arasında güçlü ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmada, yöneticiye duyulan güvenin akademisyenlerin kişi-örgüt uyumu ile iletişim doyumu ve onun alt boyutları bazında etkisini ölçmek için ve ayrıca geliştirilen hipotezlerin test edilmesi maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak maksadıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan yöneticiye duyulan güven değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan kişi-örgüt uyumu, iletişim doyumu ve alt boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3'tedir.

Tablo 3 : Yöneticiye Duyulan Güveni Yordayan Kişi-Örgüt Uyumu ve İletişim Doyumu Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	**Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU)**		**İletişim Doyumu (İD)**		**Üstlerle İletişim (Üİ)**		**İletişim İklimi (İİ)**		**Yatay İletişim (Yİ)**	
	β	**ΔR^2**	**β**	**ΔR**	**β**	**ΔR**	**β**	**ΔR**	**β**	**$\Delta R2$**
1.Demografi		.059		.062		,052		,073		,045
Yaş	,021		,052		,070		,047		-,013	
Cinsiyet	-,004		,049		,110		,019		-,037	
Medeni	,240*		,226*		,213*		,230*		,106	
Eğitim	-,042		-,101		-,032		-,136		-,148	
ΔF	3,635**		3,768**		3,138*		4,569**		2,701*	
2.Yöneticiye Duyulan Güven	,548	,289	,785	,592	,828	,659	,607	,354	,554	,295
ΔF	101,982		391,333**		522,522**		142,197**		102,936**	

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3'e bakıldığında, kişi-örgüt uyumu ile iletişim doyumu ve alt boyutları genel olarak araştırmada ele alınan demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi) tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Ayrıca demografik değişkenler teker teker ele alındığında, sadece medeni durum kişi-örgüt uyumu ile iletişim doyumu alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Ancak medeni durum iletişim doyumunu (İD) anlamlı olarak yordamamaktadır (β=,106, p>0,05).

Ayrıca analiz neticesinde, yöneticiye duyulan güvenin genel olarak kişi-örgüt uyumunu yordadığı (β=,548, p<0,01) ve kişi-örgüt uyumunun toplam varyansının % 28.9'unu açıkladığı söylenebilir (ΔR2=,289, p<0,01). Yöneticiye duyulan güven, genel olarak iletişim doyumunu

pozitif ve anlamlı olarak yordarken (β=,785, $p<0,01$), alt boyutlar bazında da üstlerle iletişim (β=,828, $p<0,01$), iletişim iklimi (β=,607, $p<0,01$) ve yatay iletişimi (β=,554, $p<0,01$) de pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bulgular, akademisyenlerin yönetici ve amirlerine duydukları güven neticesinde kişilikleri ile örgütleri arasındaki uyumun daha anlamlı ve pozitif olduğu, ayrıca iletişim doyumlarında da (üstlerle iletişim, iletişim iklimi, yatay iletişim) artışların olabileceğini göstermektedir. Söz konusu bu bulgu ve değerlendirmeler çalışmada ele alınan tüm hipotez ve alt hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bireylerarası sürdürülebilir ilişkiler genelde güven üzerine kuruldur. Örgütlerde de aynı bireyler gibi, çalışanlar arası güven ilişkisi çok önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde bireylerarası güven duygusunun yüksek olması kontrol ve koordinasyonda çok etkilidir (Ergeneli vd.:2007).

Kişinin değerleri, ilgileri, beklentileri; örgütün değerleri, ilgileri ve beklentileri ile uyumlu olmadığında iş tatmini ile bağlılık azalmakta ve işten ayrılma niyetinde artış olmaktadır (Köksal vd., 2018:6). Günümüzde örgütler, iç ve dış çevrelerindeki bazı faktörleri kontrolleri altına alarak, bazı faktörlere de uyum sağlayarak hayatta kalmaya çalışmaktadır. Çalışanların örgütleriyle uyumlu/uyumsuz olmaları, karşılıklı beklentilerine cevap verip/vermemeleri birçok örgütsel çıktıyı da etkileyecektir. Önemli olan bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının ortak paydada buluşabilmesidir. Çünkü bireyler örgüt tarafından beklentileri karşılanmadığında önce mutsuz olacak sonra da yeni arayışlara girerek verimlilik ve maliyet kayıpları oluşturabilecektir.

Burada yöneticilerden, bireylerin ve örgütün amaçlarını bütünleştirerek olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaları beklenmektedir. Bu iklimi oluştururken muhakkak ki örgüt içindeki iletişimin önemi çok büyüktür. Çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, örgüt içerisinde hem üstleriyle hem de diğer mesai arkadaşlarıyla kurdukları iletişimden aldıkları doyum düzeyi iş performansını dolayısıyla örgüt performansını da kuvvetli yönde etkileyebilecektir.

Türe ve arkadaşları (2019), hemşireler üzerine yaptıkları araştırmada yöneticiye duyulan güven ile kişi örgüt uyumu arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Bu çalışmada, akademisyenlerin yöneticilerine duydukları güvenin, onların kişi-örgüt uyumunu ve iletişim doyumlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Analizler sonucunda, yöneticiye duyulan

güven ile kişi-örgüt uyumu ve iletişim doyumu ve onun alt boyutları arasında güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, demografik değişkenler açısından ilişkiler incelendiğinde sadece medeni durumun kişi-örgüt uyumu ile iletişim doyumu alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ancak medeni durum iletişim doyumunu (İD) anlamlı olarak yordamadığı da görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yöneticilere, çalışanların işle ilgili fikir ve önerilerini çekinmeden paylaşmalarına teşvik etmek için güven duygusunu inşa etmeleri gerektiği söylenebilir. Tabi burada yöneticiler, çalışanların üzerinde ne kadar güven duygusu yarattıklarını ve oluşturulan yüksek güven duygusunun nasıl devam ettirileceğini doğru analiz edebilmelidirler.

Sonuç olarak; çalışanın dolayısıyla örgütün başarı ve performansı arttırılmak isteniyorsa ast-üst arasındaki güven algısı, uyum düzeyi ve iletişimden aldıkları doyum düzeyleri arttırılmalı, buna uygun çalışma atmosferi oluşturulmalıdır.

Ayrıca, yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular ışığında, farklı bir örneklem üzerinde araştırmanın tekrar yapılması, kıyaslama yapılabilmesi için farklı sektörlerde testlerin yenilenmesi ve daha büyük bir kütleye ulaşılması ile değişkenler arasındaki ilişkileri daha da güçlendiren sonuçlara varılabilir.

KAYNAKÇA

Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. And Levin, D.Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. **Academy of Management Executive**, 17(4): 64-77. Doi: 10.2307/4166007.

Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** (1):261- 286.

Ball, D., Coelho, P.S. and Machas, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty, An Extension The ECSI Model. **European Journal of Marketing,** 38(9/10): 1272-1293. Doi: 10.1108/03090560410548979.

Berko, R.M. Volvin, A.D. and Volvin, D. R. (1989). **Cominication, Boston: Houghton Mifflin**.

Bijlsma, K.M. and Van de Bunt, G.G. (2003). Antecedent of Trust in Managers: A Bottom up Approach. **Personnel Review,** 32(5): 638-673. Doi: 10.1108/00483480310488388.

Butler Jr, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. **Group Organization Management**, June, 24(2): 217-238. Doi: 10.1177/1059601199242005.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri.** Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. **Academy of Management Review**, 14, 333-349.

Çetin, C. ve Güven, Ç. (2017). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi ve bir Araştırma. **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 48.

Dansereau, F. and Markham, S.E. (1989). Süperior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis. **Patterns of Organizational Relationship**.

De Ridder, J.A. (2004). Organisational Communication and Supportive Employees. **Human Resource Management Journal**, 14(3): 20-30. Doi: 10.1111/ j.1748-8583.2004.tb00124.x.

Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. **Journal of Applied Psychology**, 87.4, 611–628.

Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. **Journal of Business Communication**, 14(3), 63-73.

Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. **Academy of Management Journal**, 21(1): 44-56. Doi: 10.2307/255661.

Edward, J. (1991). Person–job fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, and Methodological Critique. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 6, 283–357.

Ergeneli, A., Sağlam Arı, G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship To Trust in Immediate Managers**. Journal of Business Research**, 60, 41–49.

Farris, G.F., Senner, E.E. and Butterfield, D.A. (1973). Trust, Culture and Organizational Behavior Symposium: Cross-National Research. **Industrial Relations**, 12: 144-157. Doi. 10.1111/j.1468-232X.1973. tb00544.x

Furumo, K. (2009) The İmpact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams, **Journal of Computer Information Systems**. Summer, s. 66-73.

Goldhaber, G. M. (1990). **Organizational Communication**. 5.ed. Wm.C. Brown Pub.

Gülnar, B. (2007). *Araştırma görevlilerinin iş tatmini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel sektör üniversite karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Konya.

Herndon, Neil Jr., Fraedrıch, John P. and Yeh, Quey-Jen (2001). An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People. **Journal of Busines Ethics**, Vol.30, No.1, 73-85.

Hinds, P.J. and Bailey, D.E. (2000). Virtual Teams: Anticipating the Impact of Virutality on Team Process and Performance. **Academy of Management Proceedings.**

Hoffman,B.J. and Woehr, D.J. (2006).Aquantitative Review of The Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes, **Journal of Vocational Behavior**, 68, s. 389–399.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**, 20, 379-403.

İçil-Tuncer, A. ve Tuncer, M. U. (2015). Örgüt İçi İletişimde İş Tatminini Etkileyen Boyutların Analizi: Çok Uluslu ve Ulusal Ölçekli Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. **Journal of Yasar University**, 10(38), 6478-6554.

Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. **Organization Science**. 10:6, s. 791-815.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An İntegrative Review of İts Conceptualizations, Measurement, and İmplications. **Personnel Psychology**, 49(1): 1-49.

Konovsky, M. and D. Pugh (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. **Academy of Management Journal,** 37(3), 656-669.

Köksal, K., Uğurlu Kara A. ve Meydan, C. H. (2018). Etik İlkeler Bağlamında Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Ortamda Sessizlik Davranışına Etkisi. **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Nisan, 11(2).

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications. **Personnel Psychology**, 49, 149.

Lewin, K. (1935). **A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers of Kurt Lewin**. New York: McGraw-Hill.

Mayer, R. C., Davis. H. and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, 20.3, 709-734.

Morgan, D.E and Zeffane, E. (2003). Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management. **International Journal of Human Resource Management**, February 14(1): 55-75. Doi: http:// dx.doi.org/10.1080/09585190210158510.

Murray, H. A. (1951). **Toward a Classification of Interaction.** In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.). Toward a General Theory of Action: 434-464. Cambridge, MA: Harvard University Press. Reynolds

Nooteboom, B. (2002). **Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures,** Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Nyhan, Ronald C. and Marlowe, Herbert A. (1997). Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust İnventory. **Evaluation Review**, 21(5), pp. 614-635.

O'Reılly III, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person Organization Fit. **Academy of Management Journal**, 34, No:3, 487-516.

Reinke, S. J. and Baldwin J. N. (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S., Air Force. **Journal of Political and Military Sociology**, 29.1, 160-176.

Roberts, K. H. and Q'Reilly C. A. (1974). Measuring Organizatonal Communicational. **Journal of Applied Psychology**, 54, 321-326.

Purvis, R. G. (1997). *An Exploratory Study of The Relationship Among School Superintendent Communicator Style, Communicator Image, and Channels of Communication on Board President Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Texas Tech University, Texas.

Schneıder, Benjamin. (1987). The People Make The Place. **Personnel Psychology**, 40, 437-453.

Snow, C.C., Snell, S.A. and Davison, S.C. (1996). Use Transnational Teams to Globalize Your Company. **Organizational Dynamics**. 24:4, 50-67.

Valentine, S., Godkin, L. and Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment and Person–Organization Fit. **Journal of Business Ethics**, 41(4), 349–360.

Walden, P. and Turban, E. (2000). Working Anywhere, Anytimeand with Anyone. **Human Systems Management**. 19, s. 213-222.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. **Academy of Management Review**, 23(3), 513-530.

Thomas, G.F., Zolin R. and Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effects on Employee Involvement. **Journal of Business Communication**, July, 46(3): 287310. Doi: 10.1177/0021943609333522

Turgut, T. (1999). Yöneticinin İletişim Tarzı ve İletişim Kalitesi Algısı, Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. **Öneri Dergisi**, C.2, S. 12, 255-264.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, ISGUC **The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 14(2): 57-78.

Türe, A., Yıldırım, A. ve Eren, H. (2019). Hemşirelerde Yöneticiye Güvenin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 4, 1205-1215.

Uğurlu Kara, A. (2020). *Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zand, D.E. (1972). Trust Managerial Problem Solving, **Administration Science Quarterly**, 17: 229-239.

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ETKİLERİNİ İNCELEMEDE BİR YÖNTEM ÖNERİSİ: SENARYO DENEYİ ÇALIŞMASI

K. Duygu ERDAŞ
Sabancı Üniversitesi
duygu.erdas@sabanciuniv.edu

S. Arzu WASTİ
Sabancı Üniversitesi
arzu.wasti@sabanciuniv.edu

Anahtar Kelimeler: iş yeri nezaketsizliği, senaryo çalışması, araştırma yöntemi

GİRİŞ

İş yeri nezaketsizliği alanındaki çalışmaların büyük çoğunluğunun bireylerin geçmişe yönelik değerlendirmeler yaptığı kesitsel çalışmalardan oluşması, nedensellikle ilgili çıkarımlarda bulunmayı ve nezaketsiz davranışların duygular ve davranışlar üzerindeki kısa vadedeki etkilerini incelemeyi zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, yazında yaygın olarak kullanılan nezaketsizlik ölçeklerinin çeşitli nezaketsiz davranışları tek bir boyut altında topladıkları görülmektedir. Oysaki farklı nezaketsiz davranışların kişilerin duygu, düşünce ve davranışları üzerindeki etkilerinin de birbirinden farklı olması beklenebilir. Örneğin bir çalışanın, yöneticisi tarafından dışlanmayı, kendisine bağırılmasından daha farklı değerlendirmesi beklenebilir (Hershcovis ve Reich, 2013). Bu araştırmanın amacı, nezaketsiz davranışlarla ilgili neden-sonuç tartışması yapan araştırmalarda kullanılabilecek, çeşitli nezaketsiz davranışların birbirinden farklı olması beklenen etkilerini kıyaslamayı mümkün kılacak ve nezaketsizliğin kısa dönemdeki etkilerini inceleme imkânı sağlayacak bir senaryo deneyi geliştirmektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve burada gerek kendileri gerekse kurumları için önemli sonuçları olan çok sayıda davranış sergilemektedirler. Bu davranışların bazıları olumlu ve istenen davranışlar olsa da diğer bir kısmı genel olarak olumsuz ve kabul edilemez olarak tanımlanan davranışlardan oluşmaktadır (Judge, Scott ve Illies, 2006). İş yerinde gösterilen bu olumsuz davranışlar, fiziksel şiddet ve cinsel taciz gibi göreli olarak yüksek şiddette olan davranışlardan, iş yeri nezaketsizliği gibi daha az şiddet ve yoğunluğa sahip davranışlara kadar uzanan bir çeşitlilik göstermektedir.

İş yeri nezaketsizliği "*hedefteki kişiye zarar verme niyeti açısından belirsizlik gösteren, iş yerindeki karşılıklı saygı normlarını ihlal eden düşük şiddetteki sapma davranışlarını ifade*

etmektedir” (Andersson ve Pearson, 1999:457). Görmezden gelmek, küçümsemek, ya da söz kesmek iş yeri nezaketsizliği davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Cortina, 2008; Cortina ve Magley, 2009; Porath ve Pearson, 2010). İş yeri nezaketsizliğini diğer olumsuz davranışlardan ayıran iki karakteristik özelliği davranışın kastı ve yoğunluğu ile ilgilidir. Öncelikle nezaketsiz davranışın kastı maruz kalan veya tanık olan nezdinde belirsizdir. Kişi örgüte ya da karşısındaki bireye zarar verme niyetiyle ya da herhangi bir kasıt olmaksızın nezaketsiz davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca kişi nezaketsiz davranışı kasıtlı bile göstermiş olsa, davranışının yanlış anlaşıldığı ya da karşısındaki kişinin aşırı hassasiyet gösterdiği gibi iddialarla bu niyetini kolaylıkla inkâr edebilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson, Andersson ve Wegner, 2001). İkinci olarak, nezaketsiz davranışlar, şiddet, saldırganlık ve zorbalığa kıyasla daha düşük şiddetli davranışlardan oluşmaktadır (Pearson ve diğerleri, 2001). Düşük yoğunlukta olması, davranışın altında yatan nedenin belirsiz olması gibi kendine has özellikleri nedeniyle iş yeri nezaketsizliğinin yönetim tarafından tespit edilmesi diğer sapma davranışlarının aksine oldukça zor olabilmektedir. Ayrıca, nezaketsiz davranışları gösteren kişiler kolaylıkla kötü niyetleri olmadığı ve kasıtsız olarak böyle davrandıkları iddiasında bulunabilmektedirler. Örneğin, bazı insanlar eşitlikçi imajlarından ödün vermeden nezaketsiz davranışları ayrımcılık yapmak için kullanabilmektedirler (Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta ve Magley, 2013; Cortina, 2008). Yine, nezaketsiz davranışların kastı nispeten belirsizlik içerdiğinden, kişiler gün içerisinde bu davranışlarla karşılaştıklarında nasıl tepki vermek gerektiği veya nasıl başa çıkma konusunda da zorlanmaktadırlar. Sonuç olarak, çok göze batmayan günlük bir stres kaynağı olarak iş yeri nezaketsizliği diğer ağır ama seyrekçe tezahür eden (örn. fiziksel şiddet) stres faktörlerine kıyasla fiziksel ve psikolojik olarak kişiye daha fazla zarar verebilmektedir (Cortina, 2008). Tüm bu özellikleri ve kişiler üzerindeki olumsuz etkileri göz önüne alındığında iş yeri nezaketsizliğinin sebep ve sonuçlarının çalışılmasın gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacıların iş yeri nezaketsizliğine olan ilgisi yıllar içerisinde artış göstermiştir (bkz. Tong, Chong ve Johnson, 2019; Miner ve Diaz, 2018; Tremmel ve Sonnentag, 2018; Vahle-Hinz, Baethge ve Van Dick, 2019; Zhou, Meier ve Spector, 2019). Bugüne kadar pek çok araştırma iş yeri nezaketsizliğinin performans (Porath ve Erez, 2009), iş tatmini (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001) ve işte kalma niyeti (Griffin, 2010) üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu göstermiştir. Ancak geçmişteki çalışmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun kesitsel araştırmalardan oluştuğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, iş yeri nezaketsizliğinin bireyin psikolojisi ve motivasyonu üzerindeki kısa dönemli etkileri konusunda bilgimizin daha az olduğu göze çarpmaktadır. Son dönemde araştırmacılar, iş yeri

nezaketsizliğinin kısa vadedeki etkilerini inceleyen araştırmaların arttırılması gerektiğini savunmaktadır (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2016). Bu araştırmanın amacı iş yeri nezaketsizliğin kısa dönemdeki etkilerini incelemekte kullanılabilecekleri bir senaryo deneyi geliştirmektir. Bir senaryo deneyi çalışması, değişkenlerin manipülasyonu, dış faktörlerin kontrol edilmesi ve bireylerin durumlara rastgele atanması gibi klasik deney yönteminin faydalarını sunmakla kalmaz; aynı zamanda bağlamsal gerçekliği arttıracak bir hikâye de sunar (Raaijmakers, Vermeulen, Meeus ve Zietsma, 2015). Dış faktörlerin ve karıştırıcı değişkenlerin kontrol edilmesine bağlı olarak, senaryo deneyi nedensellik ile ilgili çıkarımlarda bulunmayı sağlayan güçlü bir araçtır (Atzmüller ve Steiner, 2010). Bilindiği gibi nedensellik ile ilgili çıkarımlarda bulunabilmek için deneylere ya da yarı-deneysel (quasi-experimental) çalışmalara ihtiyaç vardır. Deneysel çalışmalar genel olarak içsel geçerliliği ve güvenirliği arttırmak için dışsal geçerlilikten fedakârlık yapmaktadır. Deneysel olmayan çalışmalar ise dışsal geçerliliği arttırmakla beraber nedensellik ilişkisinin yönü ve doğası hakkında belirsizlik göstermektedirler. Dikkatli bir şekilde yapılandırılmış ve gerçekçi bir durum sunan senaryo deneyi çalışması, bu ikilemi çözmede araştırmacılara yardımcı olabilir çünkü deneysel ve deneysel olmayan yöntemlerin avantajlarını bir araya getirmekte ve kişilerin tutumlarını, davranışlarını ve niyetlerini kontrollü bir araştırma tasarımıyla incelemeye olanak sağlamaktadırlar (Aguinis ve Bradley, 2014).

Ana akım yazında, iş yeri nezaketsizliğini değerlendirmede araştırmacılar çeşitli ölçekler kullanmışlardır. Örneğin, Martin ve Hine (2005) tarafından "Nezaketsiz İş yeri Davranışı Anketi" adı altında bir anket geliştirilmiştir; bu ölçek dört alt ölçek altından özetlenen on yedi davranıştan oluşmaktır. İlk boyut sesini yükseltmek, uygunsuz bir tonda konuşmak gibi davranışlardan oluşan düşmanlık boyutudur. Kişinin masasından eşyalarını almak, telefonda konuşurken ya da e-postalarını okurken bölmek gibi davranışları kapsayan özelin ihlali boyutudur. Üçüncü boyutu oluşturan dışlayıcı davranışlar ise kişiyi ilgilendiren bir karar hakkında ona danışmamak, iptal edilen ya da ertelenen etkinlikler hakkında ona bilgi vermemek, telefon ya da e-postalara geç dönmek gibi davranışları içermektedir. Son boyut ise dedikodu boyutudur. Bu boyut içerisinde gizli bilgileri uluorta tartışmak, kaba imalarda bulunmak, birinin arkasından konuşmak gibi davranışlar yer almaktadır.

İş yeri nezaketsizliğini değerlendirmede açık ara en sık kullanılan anket ise "İş Yeri Nezaketsizliği" ölçeğidir (Cortina ve diğerleri, 2001). Bu ölçek tek boyutlu bir ölçek olup çalışanların, çalışma arkadaşları ya da yöneticilerinin nezaketsiz davranışlarına ne sıklıkta maruz kaldıklarını ölçmektedir. Aşağılamak, uzmanlık alanındaki bir konuda olan yargısını sorgulamak, özel meseleleri tartışmaya kalkışmak, fikirleriyle ilgilenmemek bu ölçekte

değerlendirilen nezaketsiz davranışlar arasında yer almaktadır. İş Yeri Nezaketsizliği ölçeği, Cortina ve arkadaşları tarafından 2013 yılında revize edilmiştir. Yeni ölçek on iki maddeden oluşmakta, ayrıca söz kesmek, öfke patlamalarının hedefi olmak, düşmanca bakışlara maruz kalmak gibi yeni davranışlar da içermektedir.

İş yeri nezaketsizliğini değerlendiren çalışmalarda iki sorun göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki en sık kullanılan ölçeklerin referans aralığı olarak aylar hatta yılları kapsayan bir dönemi kullanmasıdır (Schilpzand ve diğerleri, 2016). Örneğin Cortina ve arkadaşlarının (2013) iş yeri nezaketsizliği anketinde çalışanların çalışma arkadaşlarının ya da yöneticilerinin nezaketsiz davranışlarına son bir yıl içerisinde ne kadar sıklıkla hedef olduklarını belirtmeleri istenmektedir. Ancak referans aralığının bu şekilde geniş olmasının çeşitli sorunlara yol açabileceği söylenebilir. Örneğin, yakın zamanda karşılaşılan nezaketsiz davranışların kişi üzerindeki bilişsel ve duygusal etkisinin yıllar önce yaşadığı, duygusal ve bilişsel anlamda çözümlediği bir olaydan daha fazla olması beklenebilir. Yine kişi "*Son beş yıl içerisinde, yöneticiniz ya da çalışma arkadaşlarınız size ne kadar sıklıkta aşağılayıcı ya da küçük düşürücü imalarda bulundu*?" gibi bir soruya cevap verirken araştırmacıların göreli olarak nadir, ağır ya da önemli olayları kastettiğini varsayabilir (Schilpzand ve diğerleri, 2016).

Schilpzand ve arkadaşları (2016) iş yeri nezaketsizliği yazınını inceledikleri çalışmalarında araştırmaların büyük bölümünün aylar ve yıllar içerisinde kişilerin karşılaştıkları nezaketsiz davranışlar üzerinde odaklandığını, dolayısıyla bu araştırmaların nezaketsizliğin uzun vadede çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisini incelediklerini belirtmiştir. Yazarlar, nezaketsizliği belirli bir olay olarak ele alan, olayın hemen sonrasındaki ya da kısa vadedeki etkilerini inceleyen araştırmaların sayısının artması gerektiğini savunmuşlardır. İş yeri nezaketsizliğinin kısa vadedeki etkilerini inceleyen senaryo ya da deney çalışmalarının bu alandaki nedensel ilişkileri keşfetme açısından da önemli olacağını belirtmişlerdir. Tüm bunlardan yola çıkarak bu araştırmanın amacı iş yeri nezaketsizliğini pek çok davranışın bir araya gelmesiyle oluşan formatif bir kavram yerine belirli bir olgu olarak ele alan ve nezaketsizliğin kısa vadeli etkilerini incelemeye imkân tanıyan bir senaryo deneyi geliştirmektir.

Senaryolar "*Algıların, inançların ve tutumların çalışılmasında önemli noktalara gönderme yapan, kişiler ya da durumlar hakkındaki hikâyelerdir*" (Hughes, 1998:381). Bir kişinin, nesnenin ya da durumun dikkatlice kurgulanmış kısa betimlemelerinden oluşmaktadırlar (Atzmüller ve Steiner, 2010). Senaryolar, ahlaki ikilemler ya da hassas olaylar hakkında kişilerin yargılarını öğrenmek için de yardımcı olan araçlardır (Barter ve Renold, 1999). Tıpkı deneysel çalışmalarda olduğu gibi senaryo deneylerinde de bağımsız değişken manipüle

edilmekte; katılımcılar deney ve kontrol gruplarına rastgele olarak atanmaktadırlar. Tıpkı deneylerde olduğu gibi senaryo deneylerinde de araştırma sonuçlarının geçerliliğini ve güvenirliğini arttırmak için araştırmanın gerçek amacı katılımcılardan araştırma sonuna kadar saklı tutulabilir. Deneylerden farklı olarak senaryolarda dışsal geçerliliği ve gerçekçiliği arttıracak bağlamsal bilgilere de yer verilmektedir. Böylelikle senaryolar, bireylerin davranış ya da olayları durumsal bağlam ya da diğer önemli değişkenlerle ilişkili olarak nasıl yorumladığını anlamakta da fayda sağlamaktadır. Asıl önemlisi, bağlam hakkında yeterli bilgi sunmak katılımcıların araştırmada sözü geçen durum ve olaylara daha fazla dâhil olmasında ve gerçekliğin artmasında oldukça yardımcı olmaktadır (Aguinis ve Bradley, 2014). Senaryo ne kadar gerçekçi olursa ve katılımcıların senaryoda anlatılan duruma ne kadar dâhil olmaları sağlanırsa anlatılan duruma verecekleri tepkiler gerçek hayatlarında verecekleri tepkilere o kadar yakın olacaktır

SENARYO DENEYİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Yöntem

İş yeri nezaketsizliği görmezden gelme ya da söz kesme gibi daha az göze çarpan davranışlardan aşağılama ya da küçük görme gibi daha fazla göze çarpan davranışlara kadar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bazı araştırmacılar, farklı sapma davranışlarının birbirine denk olmadığını, farklı etkileri ve sonuçları olabileceğini vurgulamaktadır (Hershcovis ve Reich, 2013). Böylesi bir anlayıştan yola çıkarak, bu çalışmada çeşitli nezaketsiz davranışları aynı ölçek altında toplam olarak değerlendirmek yerine belirli bir nezaketsiz davranışın kısa vadedeki etkilerini gözlemleme imkânı tanıyan bir senaryo deneyi geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın tamamı katılımcılara online olarak uygulanmıştır. İş yeri nezaketsizliği alanındaki çalışmaların büyük çoğunluğu yüz yüze yaşanan nezaketsizlik olayları üzerinde yoğunlaşsa da, birçok araştırmacı nezaketsizliğin online olarak da gösterilebileceğini savunmuş ve siber nezaketsizlik kavramını ortaya atmışlardır (Giumetti ve diğerleri, 2013; Lim ve Teo, 2009; Park, Fritz ve Jex, 2018). Online ya da siber nezaketsizlik "*e-posta etkileşimi bağlamında gerçekleştirilen, iş yerindeki karşılıklı saygı normlarını ihlal eden iletişim davranışları"* olarak tanımlanmaktadır (Lim, Teo, & Chin, 2008: 1).

Bu senaryo deneyinin konusu olan nezaketsiz davranış "*kişi hakkında aşağılayıcı ifadelerde bulunma*" olarak belirlenmiştir. Anketin başında çalışmanın ana amacı belli edilmemiş, katılımcılara aşağıdaki bilgi verilmiştir:

"*Günümüzde iş ortamlarında günlük yazışmalar, performans değerlendirme işlemleri gibi rutin pek çok aktivite artık sanal olarak gerçekleştirilmektir. Bu çalışma sanal iş yazışmalarının ne derece etkin olarak kullanıldığını değerlendirmek üzere hazırlanmıştır*."

Bu kısa açıklamadan sonra, katılımcılar bilgilendirilmiş onam formunu doldurmuşlardır. Ardından cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve şu anda çalıştıkları, işletme, iş deneyimleri ve hiyerarşik pozisyonları hakkındaki sorulara yanıt vermişlerdir. Katılımcılar ayrıca online iletişim araçlarının kullanımıyla ilgili iki düzmece soruya da yanıt vermişlerdir (Cep telefonunuzu ya da kişisel bilgisayarınızı anlık mesaj gönderme, e-postalarınızı kontrol etme ve randevularınızı ayarlamak için ne kadar sıklıkta kullanıyorsunuz? Gönderdiğiniz mesajların ne kadarı işle ilgili ne kadarı kişisel mesajlardan oluşuyor?)

İş Yeri Nezaketsizliği Manipülasyonu: Çalışmanın giriş aşamasını tamamladıktan sonra katılımcılardan aşağıdaki açıklamayı dikkatlice okumaları ve kendilerini bu durumda hayal etmeleri istenilmiştir:

"*Türkiye'nin önde gelen danışmanlık şirketlerinden birisi olan AKRON'da iki yıldır çalışıyorsunuz. Şu anda ANKA adında büyük bir oteller zinciri yeniden yapılanma sürecinde kurumunuzdan danışmanlık alıyor ve siz de bu projede görevli ekibin üyelerinden birisiniz. Proje ekibinde Ekin ve Ufuk adında iki çalışma arkadaşınız daha bulunuyor. Proje ekibinin yöneticiliğini ise şirketteki kıdemli müdürlerden Deniz Altun yapıyor*".

Katılımcılardan bundan sonraki bölümlerde olası bir iş günü içerisinde proje ekibindeki görevleri çerçevesinde kendilerine gönderilen bazı iletileri okumaları ve bu iletilerle ilgili sorulara yanıt vermeleri isteneceği belirtilmiş ve aşağıdaki bilgi aktarılmıştır:

"*Proje yöneticiniz Deniz Altun ekipteki herkesten ANKA projesine yönelik önerilerini içeren bir rapor hazırlamasını istemişti. Siz de iki haftadır bu proje için fikirler geliştirmeye çalışıyorsunuz. Dün gece raporunuzu en sonunda tamamladınız ve proje yöneticinize gönderdiniz. Bu sabah sizin fikir ve önerilerinize istinaden proje yöneticinizin aşağıdaki yanıtı gönderdiğini görüyorsunuz".*

Proje yöneticisi tarafından gönderilen bu ilk e-posta geribildirim manipülasyonunu (nezaketsiz, olumsuz ya da nötr) içermektedir. Bu e-posta görünüşte yöneticinin söz konusu çalışanın yeni proje (ANKA projesi) hakkındaki fikirlerinin bir değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Senaryo çalışmalarında bulguların geçerliliğini etkileyen en önemli noktalardan birisi, hikâyelerin gerçekçi, inandırıcı ve katılımcılar için anlamlı olmasıdır. Bu anlamda gerçekçiliği ve geçerliliği arttırmak için çeşitli önlemler alınmıştır. Öncelikle, nezaketsiz, olumsuz ve nötr geri bildirimleri oluştururken, daha önce düzenlenen bir nitel çalışmanın (Wasti ve Erdaş, 2015) verilerinden faydalanılmıştır. Bu nitel çalışmada, muhasebe elemanı, hemşire, yönetici, idari

asistan gibi farklı meslek gruplarından; sağlık, eğitim, imalat, otomotiv gibi farklı sektörlerden 25 çalışanla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, çalışanlardan iş yerinde karşılaştıkları nezaketsiz davranışlara örnekler vermeleri istenmiştir. Bu çalışmaya göre, eleştiri belirli bir iş ya da sorun üzerinde odaklanmak yerine kişisel bir hal aldığında oldukça nezaketsiz ve incitici olarak algılanmaktadır (Wasti ve Erdaş, 2015). Nezaketsiz, olumsuz ve nötr geri bildirimleri içeren e-postaları bu bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Olumsuz ve nötr geri bildirim grupları kontrol grubu olarak kullanılmak amacıyla düzenlenmiştir. Çalışanların nezaketsiz davranışları olumsuz ve nötr durumlardan ayırabildikleri, her birine yönelik değerlendirme ve tepkilerin birbirinden farklı olacağı gösterilmek istenmiştir. Gerçekçiliği arttırmak için tüm epostalar katılımcılara düz bir metin halinde değil gerçek bir eposta kutusu görünümünde sunulmuştur.
Gerçekçiliği kontrol etmek için öncül bir adım olarak, nezaketsiz, olumsuz ve nötr geribildirimleri içeren e-postalar, iş deneyimi olan doktora öğrencilerine ve tam zamanlı çalışanlara gösterilerek fikirleri alınmıştır. Bu öncül çalışmaya katılanlardan, e-postaların ne kadar açık ve gerçekçi olduklarını; aynı zamanda ne derece olumsuz ve kaba olduklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmelerini ışığında cümlelerin ifade şekillerinde küçük değişiklikler yapılmıştır. Son düzeltmelerden sonra, tüm gruplardaki e-postalar şu aynı cümle ile başlamış "Merhaba, proje hakkındaki raporunu inceledim"; ardından manipülasyon devreye girmiştir. Nezaketsizlik manipülasyonu alaycı, ince bir kişisel hakareti içermektedir:

"*Önerilerin bu projeyle alakalı bile görünmüyor. Acaba sen sorun çözmekte değil yaratmakta mı uzmansın…*"

Olumsuz geri bildirim ise olumsuz fakat yapıcı, iş odaklı bir eleştiri içermektedir:

"Önerilerin bu proje için yeterli görünmüyor. Fikirlerini biraz daha geliştirmen gerek"

Son olarak, nötr geri bildirim ise açıkça olumlu ya da olumsuz bir değerlendirme içermemektedir:

"*Önerilerin arasında bu projeye uygun olanlar var. Bunlar üzerinde ayrıntılı konuşacağız*".

E-postanın geri kalan kısmı tüm gruplar için aynı olup proje müdürünün katılımcılara aşağıdaki soruyu yöneltmesini içermektedir:

"*Bu arada yarınki toplantıda ANKA grubuna daha önce üstlendiğimiz benzer projeleri sunacağız. Bu sunumu sen mi Ufuk mu yoksa Ekin mi yapacak karar vermemiştik. Son durumda sunumu kim yapacak*?"

Katılımcılardan, e-postayı okuduktan sonra proje yöneticilerine bir yanıt yazmaları istenilmiştir. Proje grubundaki diğer kişiler konuşma imkânı bulunmadığı ve en kısa sürede yöneticiye cevap vermeleri gerektiği eklenmiştir.

Dikkat ve farkındalık soruları: Araştırmanın son bölümünde, kişilerin çalışmanın amacını fark edip etmediklerini incelemek için benzer çalışmalardaki uygulamaları ve önerileri (Bargh ve Chartrand, 2000) takip ederek katılımcılara bazı sorular sorulmuştur. Katılımcılara çalışmanın amacının ne olduğunu ve çalışmayla ilgili net olmayan herhangi bir şey varsa belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca, hem arka plandaki hikâyenin gerçekçiliğine hizmet etmesi için hem de katılımcıların senaryo deneyine dikkatlerini verdiklerinden ve yönergeleri dikkatli bir şekilde okuduklarından emin olmak için sözde projedeki çalışma arkadaşlarının biri tarafından gönderilen bir toplantı teyidi e-postası eklenmiştir. Katılımcılar bu teyidi yaptıktan sonra, e-postanın kim tarafından gönderildiği ve ne hakkında olduğuyla ilgili iki dikkat sorusuna cevap vermişlerdir.

Örneklem

Nezaketsizlik manipülasyonunun kişiler tarafından da nezaketsiz algılandığını incelemek için bir vakıf üniversitesinin 138 MBA öğrencisinin katılımıyla bir çalışma düzenlenmiştir Katılımcıların %. 34.8'ini kadınlar oluşturmaktadır. Ortalama yaş 21.5 (SS= 1.22) olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar üç gruptan (nezaketsiz, olumsuz, nötr) birine rastgele atanmışlardır. Yöneticiden gelen e-postayı okuduktan sonra katılımcılar okudukları e-postanın ne derece saygılı, nazik ve kaba olduğunu 5'li Likert ölçeği (1 = *hiç*, 5 = *oldukça*) kullanarak değerlendirmişlerdir.

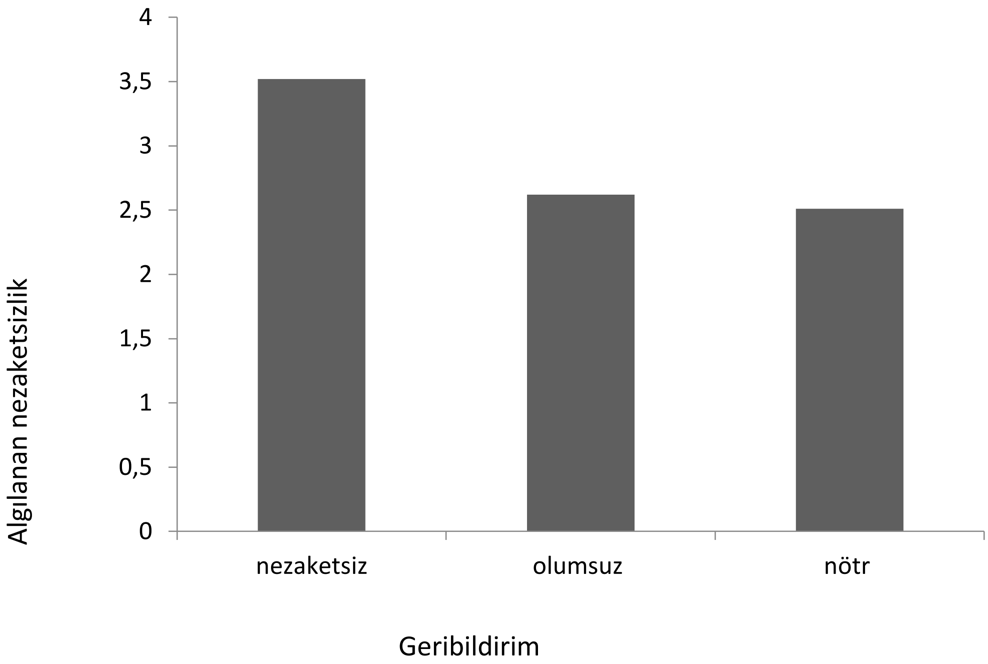
BULGU VE SONUÇLAR

İş yeri nezaketsizliği manipülasyonun etkililiğini değerlendirmek için kullanılan sıfatların (nezaketsiz, saygısız, kaba) aralarında yüksek korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir ($p < .001$) ; keşfedici faktör analizi sonuçları bu üç sıfatın ortak faktördeki varyansın % 74,56'sını açıkladığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, üç maddenin ortalamasından oluşan bir nezaketsizlik skoru hesaplanmıştır. Böylelikle tek bir madde kullanılarak yapılan ölçümden daha güvenilir bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değeri 0,82 olarak belirlenmiştir.

Nezaketsizlik değerini bağımlı değişken olarak alan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları manipülasyonun beklenen etkiyi gösterdiğine işaret etmektedir($M_{nezaketsiz}$ = 3,52, $SD_{nezaketsiz}$ = 1,11, $M_{olumsuz}$ = 2,62, $SD_{olumsuz}$ = 0,85, $M_{nötr}$ = 2,51, $SD_{nötr}$ = .92 F (2,135)

= 14,99, p <.001, η^2= 0,18). Planlı karşılaştırma testleri nezaketsiz geribildirimin olumsuz (p < 0,001, 95% CI = [0,42, 1,38]) ve nötr (p < 0,001, 95% CI = [0,54, 1,49]) geri bildirime kıyasla anlamlı olarak daha nezaketsiz olarak değerlendirildiğini göstermiştir.

Şekil 1: Algılanan Nezaketsizlik



İstenildiği gibi her üç grup arasında geri bildirimin ne derece anlaşılır (F (2,135) = 1,38, p > 0,05) ya da net olduğu (F (2,135) = 1,94, p > 0,05) gibi özellikler açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu öncül çalışmadan sonra manipülasyonun etkililiği 273 tam zamanlı çalışandan oluşan ikinci bir örneklem ile tekrar sınanmış ve manipülasyonun beklenen etkiyi gösterdiği tekrar doğrulanmıştır ($M_{nezaketsiz}$ = 4,34, $SD_{nezaketsiz}$ = 0,77, $M_{olumsuz}$ = 3,11, $SD_{olumsuz}$ = 1,09, $M_{nötr}$ = 2,42, $SD_{nötr}$ = 0,87 F (2,267) = 104,416, p <.001, η^2= 0,44).

TARTIŞMA

Bu araştırmada hassas bir konu olarak kabul edilebilecek iş yeri nezaketsizliği hakkında nedensellikle ilgili yargılarda bulunmak ve nezaketsizliğin kısa vadedeki duygusal ve bilişsel etkilerini incelemek için kullanılabilecek bir senaryo deneyi geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma yöntemi içsel ve dışsal geçerlilik ikilemini çözmede araştırmacılara fayda sağlayan bir yöntem olarak görülebilir. Araştırmanın amaçlarından birisi de nispeten daha az çalışılmış olan siber nezaketsizlik kavramının yakından incelenmesi olmuştur. Araştırma sonuçları siber nezaketsizliğin de yüz yüze nezaketsizlikle benzer etkileri olduğuna işaret etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler düşünüldüğünde modern örgütlerde siber nezaketsizliğe yaygın olarak rastlanması beklenebilir (Giumetti ve diğerleri, 2013). Aslında,

eposta ile iletişimin yüz yüze iletişimden sonra en sık kullanılan ikinci iletişim yöntemi olduğu belirtilmektedir (Lim ve Chin, 2006). Sosyal ya da bağlamsal bir işaretin ya da interaktif bir şekilde geribildirim alma imkânın olmamasına bağlı olarak siber nezaketsizliğin olumsuz etkilerinin daha belirgin olması beklenebilir (Lim ve diğerleri, 2008). Bu araştırmada sunulan senaryo deneyi yöntemi önemi giderek artan siber nezaketsizlik kavramının da daha iyi anlaşılması için gelecekteki çalışmalarda kullanabilecek önemli bir araç olabilir.

KAYNAKÇA

Aguinis, H. ve Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, *17*(4):351-371.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3): 452-471.

Atzmüller, C. ve Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. Methodology: *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, *6*(3), 128-138.

Bargh, J.A. & Chartrand, T.L., (2000). Studying the mind in the middle: A practical guide to priming and automaticity research. In H.T. Reis and C.M. Judd (Eds.), Handbook of research methods in social and personality psychology, New York: Cambridge University Press.

Barter, C. ve Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. Social Research Update, 25, (retrieved from http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html).

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, *33* (1): 55–75.

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, *39*(6): 1579-1605.

Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3): 272–288.

Cortina, L. M., Magley, V. J.,Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 64-80.

Giumetti, G. W.; Hatfield, A. L.; Scisco, J. L.; Schroeder, A. N.; Muth, E. R.; Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(3), 297-309.

Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, *24*(4), 309-323.

Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(S1), S26-S42.

Hughes, R. (1998). Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behavior. *Sociology of Health and Illness*, 20, 381-400

Judge, T. A., Scott, B. A.ve Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1): 126-138.

Lim, V.K.G., Teo, T.S.H. ve Chin, J.Y. (2008) “Bosses and their e-manners: Cyber incivility and gender matters at the workplace”. *Communications of ACM*, *51*(12) 1-3.

Lim, V. K. G and Chin, J. (2006). "Cyber incivility at the workplace: what has supervisor’s sex got to do with it?" (2006). *PACIS 2006 Proceedings*. Paper 80.

Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(4), 477-490.

Miner, K. N., Diaz, I., Wooderson, R. L., McDonald, J. N., Smittick, A. L. ve Lomeli, L. C. (2018). A workplace incivility roadmap: Identifying theoretical speedbumps and alternative routes for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(3):320–337.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management*, *44*(7): 2535–2557.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, *54*(11):1387-1419.

Porath, C. L. ve Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers’ performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*(1), 29-44.

Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, *39*(1):64-71.

Raaijmakers, A.G.M., Vermeulen, P.A.M., Meeus, M.T.H. & Zietsma, C. (2015). I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, *58*(1): 85-110.

Schilpzand, P., De Pater, I. E., Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, S57-S88.

Tong, J, Chong, SH, Johnson, RE. (2019). The indirect relations of workplace incivility with emotional exhaustion and supportive behaviors via self-blame: The moderating roles of observed incivility and trait emotional control. *Journal of Organizational Behavior*, *40*: 931– 946.

Tremmel, S. ve Sonnentag, S. (2017). A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking About Experienced Workplace Incivility and Next-Morning Negative Affect. *Journal of Occupational Health Psychology*. *23* (4)10:568-583**.**

Vahle-Hinz, T., Baethge, A., & Van Dick, R. (2019). Beyond one work day? A daily diary study on causal and reverse effects between experienced workplace incivility and behaving rude towards others. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(2): 272–285.

Wasti, A.; Erdaş, K. D. (2015, August). Contextualizing workplace incivility. In Sandy Hershcovis (Chair), Toward a Better Understanding of Workplace Mistreatment, Symposium conducted at the Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, Canada.

Zhou, ZE, Meier, LL, Spector, PE. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work-to-family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organ Behav*ior, *40*: 1000– 1012.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İNCELENMESİ

Hilal BARAN

Dumlupınar Üniversitesi,
hilal.drmus@dpu.edu.tr

Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Dumlupınar Üniversitesi,
derya.eozler@dpu.edu.tr

Ceren KARAVELİOĞLU

Dumlupınar Üniversitesi, ceren.giderler@dpu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, İşyeri Nezaketsizliği, Akademisyenler

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerin en önemli güç kaynağı olan çalışanlar, birçok değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenlerden en zararsız görünen ancak tehlikeli olanı işyerindeki nezaket dışı davranışlardır. Önemsenmeyen nezaketsiz davranışların çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebep olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar arasındaki düzeni sağlayan ve her yeni gelen üyenin uyum sağladığı örgüt kültürünün çalışanlar ve örgütün geleceği açısından yadsınamaz derecede önemli olduğu düşünülmektedir. Kültür ve yönetim felsefesinin, çalışanların nezaketsiz davranışlar sergilemesi ve bu davranışların tekrarlanması ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Cortina, 2008; Lim ve Cortina, 2005). Literatür incelendiğinde, örgüt kültürü ile işyeri nezaketsizliği arasındaki etkileşimi açıklayan yeterli araştırma olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın amacı Wallach (1983) tarafından ortaya çıkarılan bürokratik, inovatif ve destekleyici örgüt kültürü boyutlarının, akademisyenlerin nezaketsizliğe maruz kılma düzeylerini nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşyeri nezaketsizliği kavramı 1999 yılında Anderson ve Pearson tarafından Academy of Management Review'de yayınlanan teorik makale ile literatüre kazandırılmıştır. İşyeri nezaketsizliği, "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkan, hedefe zarar verme niyeti belirsiz, düşük yoğunlukta sapkın bir davranış" olarak ifade edilmektedir (Anderson ve Pearson, 1999: 457). Nezaketsiz davranışların toplumlara göre farklılık gösterebileceği, ancak tekrar edildiğinde süreklilik kazanarak kalıcı hale geldiği, bu davranışların üretkenlik karşıtı iş davranışları ve zorbalık gibi olumsuz davranışlara neden olacağı söylenebilmektedir (Meier ve Semmer, 2013). İşyeri nezaketsizliğine örnek oluşturacak davranışlardan bazıları; dedikodu yapmak, çalışma arkadaşlarının izinsiz eşyalarını almak,

küçümsemek, selam vermemek ve karşısındakinin sözünü kesmektir (Johnson ve Indvick, 2001; Hercshcovis, 2011). Yapılan araştırmalar sonucunda işyeri nezaketsizliğini deneyimleyen bireylerin, kendilerini stres altında hissettikleri, işlerine duydukları güvenin ve verdikleri değerin azaldığı, memnuniyet düzeylerinin düştüğü, verimlilik, motivasyon ve performanslarının azaldığı ve işten ayrılmalarına neden olduğu tespit edilmiştir (Pearson ve diğerleri, 2000; Cortina ve diğerleri,2001; Pearson ve diğerleri,2001; Cortina ve diğerleri,2002; Pearson ve Porath, 2005; Lim ve diğerleri,2008: Porath ve Pearson, 2010).

Literatürde 1980'li yıllarda hak ettiği ilgiyi görmeye başlayan örgüt kültürü, tanımı sürekli geliştirilen ve bu konuda tam bir fikir birliği bulunmayan bir kavramdır. Örgüt kültürünün en sık kullanılan tanımı, örgütün bir arada kalmasını sağlayan ve zamanla gelişen inançlar, semboller, ritüeller ve mitlerden oluşan yapının paylaşılmasıdır (Glaser ve diğerleri,1987). Örgüt kültürünün, dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme sürecinde karşılaşılabilecek sorunları çözmeyi öğreten, yeni üyelerinde algılayarak kabul edeceği geçerliliğini kanıtlamış temel varsayımlardan oluşan bir model olduğu ifade edilmektedir (Schein, 1992).Bir örgütün kültürünü yansıtan unsurlar; örgüt için değerli olan şeyler, baskın liderlik sitilleri, dil, semboller, süreçler ve bir örgütü benzersiz kılan başarı tanımlarıdır (Cameron ve Quinn, 2006). Bu çalışma Wallach tarafından geliştirilen örgüt kültürü tanımı çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu tanıma göre örgüt kültürü, örgütte çalışanların "Burada işler nasıl yapılır" konusunda paylaştıkları ortak paydayı ifade etmektedir (1983: 29). Wallach (1983) örgüt kültürünün boyutlarını bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak ortaya koymuştur. Bürokratik kültür; güç, kontrol, sorumluluk ve otorite kavramları etrafında çalışma ortamına vurgu yapmaktadır. Yenilikçi kültür; yaratıcılık, esneklik, girişimcilik, yeni yaklaşımlara açık olma ve sonuç odaklı olmayı yansıtır. Destekleyici kültür ise; işbirlikçi ortam, insana değer, teşvik edici ve uyumlu ilişkiler etrafında şekillenmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın evrenini Türkiye'nin Ege Bölgesinde yer alan devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemlerinden ise zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme tekniği seçilerek online hazırlanan anket formu, elektronik posta adresine ulaşılabilen yedi farklı devlet üniversitesindeki akademisyenlere gönderilmiştir. Veri setini analize hazırlamak için yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen 386 anketten, 7'si analiz dışı bırakılmış ve kalan 379 anket ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışma kapsamında incelenen örgüt kültürü ve işyeri nezaketsizliği değişkenlerini ölçmek için Likert ölçek formatı kullanılmıştır. İşyeri nezaketsizliğini ölçmek için Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Kaya (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 7 ifadeli nezaketsizlik skalası kullanılmıştır. Örgüt kültürünü ölçmek için ise Wallach (1983) tarafından geliştirilen Mete (2018)'nin Türkçeye uyarladığı 24 ifadeli, 3 boyutlu örgüt kültürü indeksi kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

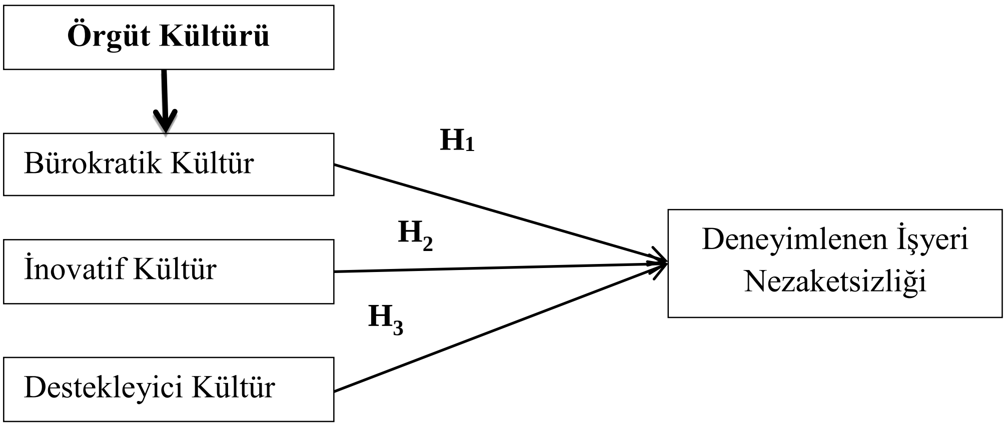
Örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliğinin nedenlerine ilişkin makul bir açıklama ortaya koyabileceği ifade edilmektedir. Çünkü kültür nezaketsizliği ya reddedecek ya da benimseyecektir.Örgütte nezaketsizliğin hâkim olduğu bir atmosfer olduğunda, çalışanlar arasındaki davranışları belirleyen örgüt normları saygı ve nezaketten yoksun olabilmektedir (Estes ve Wang, 2008). Çalışanlar arasındaki iletişim doğru kurulmadığı takdirde birbirlerine karşı güvensizlik ve memnuniyetsizlik oluşmakta ve bu olumsuz durumlar örgütlerde hızla yayılabilmektedir. Ortaya çıkan samimiyetsiz örgüt kültürü, işten ayrılmalara ve huzursuz bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır(Johnson ve Indvick, 2001).

Endüstri ve örgüt kültürünün nezaketsizliğe karşı koyulacak tepkiler ve algılama düzeyi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Örneğin; ABD ordusundaki özel harekât bölümü gibi maskülen bir örgüt kültüründe bağırmak oldukça normal bir davranışken, küçük çocuklara eğitim veren daha feminen örgüt kültürüne sahip olan bir kurumda bağırmak, aşırı nezaketsiz bir davranış olarak kabul edilebilmektedir. İşyeri nezaketsizliğine ilişkin bulguların geçerliliği ve genellenebilirliği için bu durumun araştırılması gerekmektedir (Schilpzand ve diğerleri, 2014).

Bürokratik kültür, hiyerarşik ve bölümlere ayrılmış, sorumluluk ve yetkinin açıkça belirlendiği, işlerin sistematik olarak ilerlediği, gücün ve kontrolün merkezde yer aldığı yapıları ifade etmektedir. İnovatif kültür, dinamik, heyecan verici, girişimci ve yaratıcı ruha sahip bir yapıyı ifade etmektedir. Destekleyici kültür ise uyumlu, arkadaş canlısı ve yardımsever çalışanlara sahip ilişki odaklı, güvenilir ve sosyal bir yapıyı tanımlamaktadır (Wallach, 1983). Katı ve kuralcı süreçler içeren bürokratik örgüt kültürünün, çalışma şartları değerlendirildiğinde çalışanların daha fazla nezaketsiz davranışlara maruz kalmasına neden olabileceğidüşünülürken, inovatif ve destekleyici örgüt kültürlerinin çalışanların daha az

nezaketsiz davranışlara maruz kalmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda Şekil1'de gösterilen araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H_1:Örgüt kültürü boyutlarından bürokratik kültür, deneyimlenen işyeri nezaketsizliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_2:Örgüt kültürü boyutlarından inovatif kültür, deneyimlenen işyeri nezaketsizliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

H_3:Örgüt kültürü boyutlarından destekleyici kültür, deneyimlenen işyeri nezaketsizliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında %49,1'inin kadınların, %50,9'unun ise erkeklerin oluşturduğu; %71'lik oranla çoğunluğun ise evli olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralıklarına bakıldığında ise %44,9'luk çoğunluğun 31-40 yaş aralığında olduğu ve meslekte toplam iş tecrübelerinin %39,6'lık oranla 6-15 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla maximum likelihood hesaplama yöntemini kullanan AMOS yazılımı aracığı ile ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi (DFA)yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda 0,50'nin altında (Tabachnick ve Fidell, 2001) faktör yüküne sahip olan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan 6 gözlenen değişken analizden sırasıyla çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Bu işlemlerden sonra ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine sahip olduğu sunucuna ulaşılmıştır ($\chi 2$ (263, N=379)= 547.09; p<.001; $\chi 2$/sd = 2.08; RMSEA= .05; CFI= .96; GFI= .89).

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon değerleri ve Cronbach Alfa katsayıları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Değişkelerine İlişki Korelasyon Değerleri, Tanımlayıcı İstatistikler Ve Cronbach Alfa Katsayıları

	Örgüt Kültürü	**Bürokratik Kültür**	**İnovatif Kültür**	**Destekleyici Kültür**	**İşyeri Nezaketsizliği**
Örgüt Kültürü	(0,92)	,076	,954**	,943**	-,211**
Bürokratik Kültür		(0,73)	-,117*	-,194**	-,017
İnovatif Kültür			(0,90)	,904**	-,182**
Destekleyici Kültür				(0,95)	-,216**
İşyeri Nezaketsizliği					(0,90)
Ort.	3,24	3,29	3,11	3,33	2,05
S.S.	,85	,92	1,05	1,21	,86

** .01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır; * .05 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır.

Tablo 1'e bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin, örgüt kültürü, örgüt kültürü boyutlarından inovatif ve destekleyici kültür ile negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişki içinde iken örgüt kültürü boyutlarından bürokratik kültür ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan H_1, H_2 ve H_3 hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Boyutlarının Deneyimlenen İşyeri Nezaketsizliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Deneyimlenen İşyeri Nezaketsizliği			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Bürokratik Kültür	-,067	-1,291	0,19
İnovatif Kültür	,090	,759	0,44
Destekleyici Kültür	-,310	-2,577	0,01
R^2: 0.04 F:6,799 p< .001			

Not: Standardize edilmiş regresyon katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 2'ye bakıldığında kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F: 6,79; p<.001) görülmektedir. Ancak analiz sonucunda örgüt kültürü boyutlarından sadece destekleyici

kültürün, deneyimlene işyeri nezaketsizliğini anlamlı düzeyde (β: -0,310; p<.05) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, destekleyici örgüt kültürünün deneyimlenen işyeri nezaketsizliğindeki değişimin %4'ünü açıkladığı söylenebilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinden **H_3** desteklenirken, **H_1**ve **H_2** desteklenmemektedir.

SONUÇLAR

Araştırma bulguları incelendiğinde örgüt kültürü boyutlarından destekleyici örgüt kültürünün, deneyimlenen işyeri nezaketsizliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Ancak örgüt kültürü boyutlarından bürokratik ve inovatif kültürün deneyimlenen işyeri nezaketsizliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Akademisyenler üzerinde yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilerin temel alındığı, uyum ve güvenin egemen olduğu destekleyici örgüt kültürü inşa edildiğinde çalışanların daha az nezaketsiz davranışlara maruz kalacağı söylenebilmektedir. Bu sonuç örgüt kültürünün işyerindeki nezaketsiz davranışlar ile yakından ilişkili olduğunu ifade eden bilimsel görüşler ile örtüşmektedir (Lim ve Cortina, 2005; Cortina, 2008; Estes ve Wang, 2008; Schilpzand ve diğerleri, 2014).

Örgüt kültürünün nezaketsiz davranışların başlaması ve çalışanların nezaketsizliğe maruz kalması ile yakından ilişki olduğu, bu nedenle farklı örgüt kültürü tipleri açısından davranışsal ve deneyimsel nezaketsizliğin araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü ve işyeri nezaketsizliği ilişkisine aracılık eden ve bu ilişkiyi düzenleyen değişkenleri tespit etmek amacıyla da farklı örgütlerde araştırmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. 1999. Titfor tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review,** 2(3): 452-471.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. 2006. **Diagnosing and Changing Organizational Culture 2nd Edition**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cortina, L. M., vd. 2001. Incivility in theWorkplace: Incidence and Impact. **Journal of Occupational Health Psychology,** 6(1): 64–80.

Cortina, L.M. 2008. Unseen injustice: Incivilty as Modern discrimination in organizations. **Academy of ManegementReview,** 33(1): 55-75.

Estes, B. ve Wang, Jia. 2008. Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. **Human Resource Development Review,** 20(10): 1-23.

Glaser, S. R.,Zamanous, S., ve Hacker, K. 1987. Measuring and interpreting organizational culture. **Management Communication Quarterly,** 1(2), 173-198.

Hershcovis, M. S. 2011. Incivility, social undermining bullying…oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. **Journal of Organizational Behavior,** 32: 499-519.

Johnson, P. R. ve Indvik, J. 2001. Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. **Journal of Management Development,** 20(8): 705-714.

Kaya, E.Ü. 2015. İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmin Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma. **The Journal of Academic Social Science Studies**, 41: 55-78.

Lim, S. ve Cortina, L. M. 2005. Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. **Journal of Applied Psychology,** 90: 483–496.

Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. 2008. Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. **Journal of Applied Psychology,** 93(1): 95-107.

Meier, L. L. ve Semmer, N. K. 2013. Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 22(4): 461-475.

Pearson, C. M., Anderson, L. M. ve Wegner, J. W. 2001. When workers flout convention: a study of workplace ıncivility. **Human Relations,** 54(11): 1387-1419.

Pearson, C. M.,Andersson, L. M. ve Porath, C. L. 2000. Assessing and attacking workplace incivility. **Organizational Dynamics,** 29(2): 123–137.

Pearson, C.M. ve Porath, C. L. 2005. On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. **Academy of Management Executive,** 19(1): 7-18.

Porath, C. L. ve Pearson, C. M. 2010. The cost of bad behaviour. **Organizational Dynamics,** 39(1): 64-71.

Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership 2nd Edition**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schilpzand, P.,Pater, I. E. ve Ere, A. 2014. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behaviour,** 1-32.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. 2001. **Using Multivariate Statistics 4th Edition.** MA: Allyn& Bacon, Inc.

POZİTİF PSİKOLOJİ BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK SERMAYE, DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER[1]

Hüsnü KAPU

Kafkas Üniversitesi, husnukapu@yahoo.com

Sebahattin YILDIZ

Kafkas Üniversitesi, syildiz@kafkas.edu.tr

Tuğba MEDET BUKNİ

Kafkas Üniversitesi, tugbamedetbukni@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek, İş Performansı

BİLDİRİNİN AMACI

Seligman patoloji temelli psikolojik anlayış yerine insan doğasının güçlü ve olumlu tarafları ile erdemi üzerinde araştırmaların yapılmasının önemi üzerinde durmuş ve pozitif psikoloji akımını yazına kazandırmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu bağlamda pozitif psikoloji yazınına katkı sağlamak üzere bu çalışmada psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Bu üç değişkeni yazında birlikte inceleyen çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle bu çalışma yazındaki bir boşluğu dolduracaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişkenlerin Tanımlanması

Psikolojik sermaye bireylerin kendileri ile ilgili algılamaları, işe karşı olan tutumları, ahlaki yönelimleri ile hayata olan genel bakışlarını içerebilen ve psikologların bireyin verimliliğine katkı sağladığına inandıkları kişilik özellikleridir (Goldsmith ve diğerleri, 1997: 815). Psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört şekildedir (Luthans ve Youssef, 2004: 152):

[1] Bu çalışma Tuğba MEDET BUKNİ'nin Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2019 yılında savunduğu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Öz yeterlik: Kişilerin üstlendiği görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yetenekli olduğuna dair kendine inancına bağlı güveni ifade etmektedir yani zihinsel kaynakları harekete geçirmek için kişinin öz yeteneğine olan inançtır (Bandura, 1997).

Umut: Kişilerin amaçlarını gerçekleştirebileceğine dair bir başarı duygusu tarafından motive edilen bilişsel bir süreci ifade eder (Snyder, 1995).

İyimserlik: Bireysel amaçların gelecekte başarılabileceğiyle ilgili pozitif bir beklentiyi ifade etmektedir (Scheier ve Carver, 1992).

Psikolojik dayanıklılık: Önemli bir sıkıntı durumuyla karşı karşıya kalındığında pozitif uyumu ve zorluklarla mücadele etmeyi ifade eder (Rutter, 1987).

Duygusal emek, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için duyguların bilinçli bir şekilde bastırılması ya da dışavurumu olarak tanımlamaktadır (Grandey, 2000). Duygusel emeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi duygular şeklinde üç türü vardır (Hochschild,1983; Ashforth ve Humprey, 1993):

Yüzeysel rol yapma: Şahsen hissedilmeyen fakat gösterilmesi gerekli duyguların taklidini yapmak için dış görünüşünü değiştirmektir. Örneğin, bir uçuş görevlisi bir korku veya telaşını yüzüne aksettirmemeyi öğrenmiştir (Hochschild, 1983).

Derinden rol yapma: Duyguları sergileme kurallarına itaat etmenini ikinci aracı derinden rol yapma yoluyladır. Buna göre bir kişi göstermeyi istediği duyguları fiili olarak deneyimlemeye ve hissetmeye çalışır. Örneğin bir uçuş görevlisi rahatsız edici bir yolcuya olan kızgınlığını ve alınganlık hissini sonlandırmaya çalışır. Sadece fiziksel dışavurumu değiştirmek yerine aynı zamanda içsel duygularını da değiştirmektir (Hochschild,1983).

Doğal duygular: İşgörenlerin gerçekten hissettiği davranışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993) samimi davranışı boyutunu ortaya atmışlardır. Bu işgörenin gerçek veya doğal duygularının ifadesidir (Ashforth ve Humprey, 1993).

İş performansı İş performansı, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir (Yıldız ve diğerleri, 2014: 236). Başka bir ifadeyle performans, bir işin yerine getirilmesi (Eren ve Hayatoğlu, 2011) veya bir çalışanın belirli bir zaman diliminde görevini başarı ile tamamlamasıdır (Özgen ve diğerleri, 2002).

Teorik Altyapılar, Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulurken teorik temeller ve yazındaki çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu teorilerden birisi *kaynak temelli teoridir* (Barney, 1991). Buna göre işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler değerli, nadir, taklidi ve ikamesi zor olan insan sermayenin kişisel özellikleridir. Dolayısıyla iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik kişilik özelliklerini içeren psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların iş performansları da yüksek olabilecektir.

Psikolojik sermayenin işletme performansını pozitif yönde etkilemesi sonucuna ulaşan yabancı yazında Slatten ve diğerleri (2019), Alessandri ve diğerleri (2018), Santos ve diğerleri (2018), Madrid ve diğerleri (2018), Ortega-Maldonado ve Salonava (2018), Luthans ve diğerleri (2007) gibi çalışmalar gözlenmişken yerli yazında Karatepe Kuşçu ve diğerleri (2019), Tüzün ve diğerleri (2018), Pelenk (2018), Beğenirbaş ve Turgut (2016), Kızanlıklı ve Çöp (2017), Korkmazer ve diğerleri (2016), Taşlıyan ve Hırlak (2016), Yeşil ve diğerleri (2016), Öğüt ve Kaplan (2015), Akdoğan ve Polatçı (2013), Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) gibi çalışmalar vardır. Yabancı yazında psikolojik sermaye daha çok bir bütün olarak, yerli yazında ise boyutları bazında ölçülmüştür. Boyutları bazında inceleyen çalışmalarda tüm boyutların veya bazı boyutların işletme performansını pozitif etkilediği çalışmalar gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Psikolojik sermaye boyutları iş performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Modeli oluştururken ele alına teorilerden diğeri *iş talepleri ve kaynakları teorisidir* (Bakker ve diğerleri, 2014; Demerouti ve diğerleri, 2001) Buna göre psikolojik sermaye gibi kişisel kaynakların yüksek duygusal emek gibi iş taleplerine yol açabilecek bir motivasyonel potansiyeli vardır. Kişisel kaynaklar çalışanların amaca ulaşmasını kolaylaştırır. Psikolojik sermaye iş taleplerinin negatif çıktılarını azaltarak, başarı beklentisini arttırır ve değişime uyum sağlar. Nihayetinde daha fazla derinlemesine rol ve samimi davranışa yol açar. Diğer teori ise *kaynakların korunması teorisidir* (Hobfoll, 1989). Bu teorinin temel ilkesi kişilerin, kendi kaynaklarının nitelik ve niceliklerini yaratmak, geliştirmek, muhafaza etmek ve korumak için hem içten hem de sonradan öğrenilmiş bir güdüsü olduğudur (Hobfoll, 2001). Bu teoriye göre psikolojik sermaye psikolojik kaynakların tüketiminin önlenmesi sağlaması nedeniyle taleple yüzleştiği zaman, çalışanların iyi rol yapmasına (performans göstermesine) yardımcı olacaktır. Bir diğer teori *pozitif duygular teorisidir* (Fredrickson, 2001). Buna göre, bireylerin sahip olduğu

entelektüel (örn. sorun çözme), fiziksel (örn. stresle mücadele), sosyal (örn. ilişkiler, arkadaşlar) kaynakları olumlu duyguları ile birlikte psikolojik kaynaklarını da artırabilmektedir (Çetin ve diğerleri, 2013). Dolayısıyla çalışanlar görevin gerekliliklerini yerine getirmede gerekli motivasyona ve psikolojik kapasiteye sahip olabilirler (Stajkovic ve Luthans, 1998). Gerekli motivasyona ve psikolojik enerjiye sahip çalışanların pozitif yönelimleri ve bilişsel esneklik düzeyleri, çalışanların yüzeysel ve derinlemesine davranışlarda gerekli olan duygu durumlarının daha kolay sergilenmesini mümkün hale getirebilir.

Psikolojik sermaye boyutlarının duygusal emek boyutlarını pozitif veya negatif yönde anlamlı etkilemesi sonucuna ulaşan yabancı yazında Zhao ve You (2019), Yin ve diğerleri (2018), Hur ve diğerleri (2016) gibi çalışmalar gözlenmişken yerli yazında Acaray (2019), Özyılmaz ve diğerleri (2019), Büyükbeşe ve Aslan (2019), Koç ve Keklik (2019), Tosten ve Toprak (2017), Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2016), Alamur ve Atabay (2016), Beğenirbaş (2015), Biçkes ve diğerleri (2014) gibi çalışmalar vardır. Buna göre yazındaki sonuçların özellikle duygusal emeğin derinlemesine rol yapma boyutu açısından tutarlı olmadığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2: Psikolojik sermaye boyutları duygusal emek boyutlarını anlamlı olarak etkiler.

H2a: Psikolojik sermaye boyutları yüzeysel rol yapmayı negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

H2b: Psikolojik sermaye boyutları derinden rol yapmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H2c: Psikolojik sermaye boyutları samimi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Modeli açıklayan bir diğer teori *duygusal olaylar teorisidir* (Weiss ve Cropanzano, 1996). Buna göre iş yerinde yaşanan duygusal deneyimlerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarının iş doyumu ve iş başarımına etkisini vardır. Diğer bir teori *duyguları düzenleme teorisidir* (Gross, 1998). Buna göre çalışanlar duyguları düzenleyebilir ve iyi yönetebilirlerse, mevcut koşullara cevap verebilmek ve görevlerini yerine getirebilmek için vücutları, kaynaklarını enerjiye dönüştürebilecektir ve bu durumda çalışan daha iyi performans gösterebilecektir. Yine *Bilişsel uyumsuzluk teorisi* (Festinger, 1957) göre çalışanların hissetmediği halde görevini yerine getirmek için hissediyormuş gibi yapması yani yaşamadığı duyguların taklidini yapması olumsuz iş çıktılarına neden olabilmektedir. Bu duygusal uyuşmazlık hissedilen ve gösterilen duygular arasında olmaktadır. Yine *kaynakların korunması teorisine* (Hobfoll, 1989) göre yüzeysel rol yapma, hizmet sunumu süresince devamlı olarak kendini kontrol etme ve kendini düzeltme gerektirdiği için değerli bilişsel kaynakların tüketilmesine neden olacaktır.

Duygusal emek boyutlarının işletme performansı üzerindeki olumlu veya olumsuz anlamlı etkilerine ulaşan yabancı yazında Kamassi ve diğerleri (2019), Alsakarney ve diğerleri (2019), Kim ve diğerleri (2017), Wang ve diğerleri (2016), Grandey (2015), Liu ve diğerleri (2013), Brotheridge ve Grandey'in (2002) gibi çalışmalar gözlenmişken yerli yazında Acaray (2019), Beğenirbaş ve Turgut (2014) gibi çalışmalar vardır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Duygusal emek boyutları iş performansını anlamlı olarak etkilemektedir.

Ayrıca çalışmada kullanılan demografik değişkenler, birer kontrol değişken olarak dikkate alındığında psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansının farklılık göstereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H4: Demografik özelliklere göre psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı değişkenleri farklılık göstermektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma türü nicel araştırmadır ve araştırma tasarımı hipotez içeren (açıklayıcı) şekildedir. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın kapsamını Kayseri il merkezinde bulunan 28 banka şubesinde görev yapan 261 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yoluyla 300 çalışana anketler ulaştırılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %86'dır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 ve AMOS 22 programları kullanılmıştır.

Modeldeki değişkenleri ölçmek üzere bu araştırmada kullanılan ölçekler şunlardır:

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Dört boyuttan oluşan (özyeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) ölçekte her boyutu 6 maddeden oluşan toplam 24 madde yer almaktadır.

Duygusal Emek Ölçeği: Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Üç boyuttan oluşan ölçekte yüzeysel davranış 6, derinlemesine davranış 4 ve samimi davranış 3 olmak üzere toplam 13 madde yer almaktadır.

İş Performansı Ölçeği: Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek, Türkçe'ye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır.

BULGULAR

Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan 261 kişinin demografik özellikleri şu şekildedir. Katılımcıları %52,9'u kadın, %59,8'i evli, %28,4'ü 31-35 yaş arasında, %70,1'i lisans mezunu, %25,7'si 0-3 yıl çalışma süresinde, %30,3'ü satış/müşteri temsilcisidir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için öncelikle yüz geçerliliği (face validity) yapılarak uzman görüşü alınmış, pilot çalışma neticesinde anlaşılmayan bazı sorular üzerinde düzenleme yapılmıştır. Daha sonra veriler toplanmış ve doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmiştir. Uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda olan değişkenlerin Tablo 1'de gösterilen Cronbach Alpha güvenilirlik skorları da sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir (Nunnaly, 1978).

Korelasyon Analizleri

Değişkenlerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere Pearson Korelasyon analizleri yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Buna göre ilişki gösteren değişkenler arasında regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 1: Korelasyon Analizi

Değişkenler	**Mean**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.İyimserlik	*3,52*	*0,69[a]*							
2.Psikolojik dayanıklılık	*4,06*	*,425*****	*0,63[a]*						
3.Umut	*4,03*	*,453***	*,755***	*0,70[a]*					
4.Öz yeterlilik	*4,12*	*,406***	*,654***	*,729***	*0,84[a]*				
5.Yüzeysel rol yapma	2,85	-,056	-,105	-,141*	-,141*	0,89[a]			
6.Derinden rol yapma	3,31	,204**	,089	,215**	,126*	,326**	0,88[a]		
7.Samimi davranış	3,66	,339**	,314**	,316**	,357**	-,312**	,204**	0,78[a]	
8.İş performansı	*4,16*	*,218***	*,401***	*,415***	*,446***	*-,117*	*,236***	*,309***	*0,84[a]*

**p<0,01; *p<0,05; a. Cronbach Alpha

Regresyon Analizleri

Değişkenler arası ilişkiler gözlendiği için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeylerini incelemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezler test edilmiş ve aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 2'de araştırmanın 1. Hipotezi olan psikolojik sermaye boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Buna göre banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutları iş performansındaki değişimin %21,2'sini açıklamaktadır (F=18,480; p<0,05). Buna göre en büyük ve anlamlı etkinin öz yeterlilik alt boyutunda olduğu (β=,277; p<0,05) gözlenmiştir. İyimserlik (β=-,003; p>0,05), psikolojik dayanıklılık (β=,137; p>0,05) ve umut alt boyutlarının (β=,112; p>0,05) etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2: Psikolojik Sermaye Alt Boyut Puanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**B**	**T**	**P**
Sabit	1,973	,260	-	7,601	,000
İyimserlik	-,003	,047	-,003	-,055	,956
Psikolojik dayanıklılık	,139	,088	,137	1,583	,115
Umut	,117	,102	,112	1,155	,249
Öz yeterlilik	,280	,084	,277	3,330	,001
R=,473 F=18,480	R^2=,212 p<0,05				
Bağımlı değişken: İş performansı					

Buna göre H1 hipotezi **kısmen kabul olmuştur.**

Araştırmanın 2. Hipotezi olan psikolojik sermaye boyutlarının duygusal emek boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. Buna göre banka çalışanlarında psikolojik sermaye alt boyutlarından umut ve öz yeterliğin yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (F=1,542; p>0,05). İyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarının yüzeysel rol yapma alt boyutu ile ilişkisi korelasyon analizi tablosunda anlamsız olduğu için regresyon analizine dahil edilmemiştir. Buna göre H2a hipotezi **desteklenmemiştir.**

Tablo 3'de araştırmanın H2b Hipotezi test edilmiştir. Banka çalışanlarında psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının derinden rol yapmanın %6,4'ünü açıkladığı görülmektedir (F=5,434; p<0,05). Buna göre umut alt boyutunun (β=,320; p<0,05) ve iyimserlik alt boyutunun (β=,159; p<0,05) derinden rol yapma üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu gözlenmiştir. Öz yeterlilik alt boyutunun ise derinden rol yapma üzerindeki (β=-,049; p>0,05) etkisinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık alt boyutunun yüzeysel rol yapma alt boyutu ile ilişkisi korelasyon analizi tablosunda anlamsız olduğu için regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Tablo 3: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Duygusal Emeğin Derinden Rol Yapma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**T**	**P**
Sabit	2,125	,422	-	5,039	,000
İyimserlik	,176	,076	,159	2,331	,021
Umut	,502	,165	,320	3,040	,003
Öz yeterlilik	-,074	,137	-,049	-,538	,591
R=,280 F=5,434	R^2=,064 p<0,05				
Bağımlı değişken: Derinden rol yapma					

Buna göre H2b hipotezi **kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 4'da araştırmanın H2c hipotezi test edilmiştir. Banka çalışanlarında psikolojik sermaye alt boyutlarının samimi davranışın %16,3'ünü açıkladığı görülmektedir (F=13,666; p<0,05). Buna göre iyimserlik alt boyutunun (β=,218; p<0,05) ve öz yeterlilik alt boyutunun (β=,216; p<0,05) samimi davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi gözlenmiştir. Psikolojik dayanıklılık alt boyutunun (β=,080; p>0,05) ve umut alt boyutunun (β=-,001; p>0,05) samimi davranış üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Psikolojik Sermaye Ölçeği Boyutlarının Duygusal Emeğin Samimi Davranış Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**P**
Sabit	1,249	,358	-	3,487	,001
İyimserlik	,217	,064	,218	3,373	,001
Psikolojik dayanıklılık	,108	,121	,080	,893	,373
Umut	-,001	,140	-,001	-,004	,997
Öz yeterlilik	,294	,116	,216	2,527	,012
R=,419 F=13,666	R^2=,163 p<0,05				
Bağımlı değişken: Samimi davranış					

Buna göre H2c hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Araştırmanın 3. Hipotezi olan duygusal emek boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi Tablo 7'de test edilmiştir. Banka çalışanlarında duygusal emek boyutlarının iş performansının %12,1'ini açıkladığı görülmektedir (F=10,543; p<0,05). Buna göre derinden rol yapma (β=,102; p<0,013) ve samimi davranışın (β=,146; p<0,001) iş performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği gözlenmiştir. Yüzeysel rol yapma alt boyutunun iş performansı ile ilişkisi korelasyon analizi tablosunda anlamsız olduğu için regresyon analizine dahil edilmemiştir. Buna göre H3 hipotezi **kısmen desteklenmiştir.**

Araştırmanın 4. Hipotezi olan "demografik özelliklere göre değişkenlerdeki farklılıkları" test etmek üzere farklılık testleri (t ve Anova) yapılmıştır ve bulgular raporlanmıştır. Buna göre banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre *iş performansı* anlamlı farklılık göstermemiştir. *Psikolojik sermaye* boyutlarına bakıldığında, evli banka çalışanlarının umut ve öz yeterlik düzeyleri bekâr olanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Ön lisans ve altı eğitim seviyesinde olan banka çalışanlarının iyimserlik düzeyi lisans ve üstü eğitim seviyesinde olanlara göre daha yüksektir. 7 yıl ve üzeri çalışma süresinde olan banka çalışanlarının öz yeterlilik düzeyi 6 ve daha az çalışma süresinde olanlara göre daha yüksektir. Yönetmen / müdür pozisyonundaki çalışanlarının öz yeterlilik düzeyleri bankadaki diğer pozisyonlarda çalışanlara (gişe, satış, operasyon) göre yüksektir. *Duygusal emek* boyutları dikkate alındığında,

40 ve üzeri yaşta olanlar ile 25 yaş altında olanların derinden rol yapma düzeyi 30-35 yaş arasında olanlara göre daha fazladır. Bankada 3 yıldan daha az çalışanlar ile 7 ve üzeri yıl çalışanların derinden rol yapma düzeyi bankada 4-6 yıldır çalışanlara göre yüksektir. Buna göre H4 hipotezi **kısmen desteklenmiştir.**

SONUÇ

Bu çalışmada psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı ilişkisi banka çalışanları üzerinde incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sermaye boyutlarından sadece öz yeterlilik iş performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgu yazındaki Karatepe Kuşçu ve diğerleri (2019), Madrid ve diğerleri (2018), Kızanlıklı ve Çöp (2017), Korkmazer ve diğerleri (2016), Beğenirbaş ve Turgut (2016), Taşlıyan ve Hırlak (2016), Yeşil ve diğerleri (2016) ve Öğüt ve Kaplan (2015)'ın çalışmalarıyla tutarlıdır. Yabancı yazında psikolojik sermayenin bir bütün olarak, yerli yazında ise psikolojik sermayenin alt boyutları bazında incelendiği gözlenmiştir. Psikolojik sermayenin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut boyutlarının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmaması bankacılık sektörünün karakteristiklerine özgü olabilir. İş yükünün fazla, stresin yüksek ve satış baskısının olduğu sektörde sonuçlar bu şekilde çıkmış olabilir. Buna göre Barney'in kaynak temelli teorisi kısmen desteklenmiştir.

Bu çalışmada ayrıca psikolojik sermaye boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel rol yapma davranışını anlamlı olarak etkilemediği gözlenmiştir. Bu bulgu yazındaki Büyükbeşe ve Aslan (2019), Hur ve diğerleri (2016) ve Tokmak (2014) ile benzerdir. Yine bu çalışmada psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik ve umut boyutlarının derinlemesine rol yapmayı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki Büyükbeşe ve Aslan (2019) ile Koç ve Keklik'in (2019) çalışmalarıyla tutarlıdır. Ayrıca bu çalışmada psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik ve öz yeterlik boyutlarının samimi davranışı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki Koç ve Keklik (2019), Misican ve Türkoğlu (2019), Büyükbeşe ve Aslan (2019), Alamur ve Atabay (2016), Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2016), Beğenirbaş (2015) ve Biçkes ve diğerlerinin (2014) çalışmalarıyla benzerdir. Buna göre psikolojik sermayesi yüksek çalışanların samimi davranış gösterme eğiliminde olduğu ve derinden rol yaptığı söylenebilir. Buna göre İş talepleri ve kaynakları teorisi, kaynakların korunması teorisi ve pozitif duygular teorisi kısmen desteklenmiştir.

Yine bu çalışmada, derinden rol yapmanın işletme performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki Acaray (2019), Kamassi ve diğerleri (2019), Kim ve diğerleri (2017), Wang ve diğerleri (2016), Grandey (2015) ve Liu ve diğerleri (2013) çalışmalarla tutarlıdır. Buna göre derinden rol yapmanın pozitif bir ruh haline ve yüksek seviyede müşteri oryantasyonuna ilham verdiği söylenebilir (Allen ve diğerleri, 2010; Groth ve diğerleri, 2009). Ayrıca bu çalışmada samimi davranışın işletme performansını pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki Beğenirbaş ve Turgut (2014) ile Brotheridge ve Grandey (2002) çalışmasıyla tutarlıdır. Yazında samimi davranış ve işletme performansı ilişkisini inceleyen çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Bu çalışmada yine yüzeysel rol yapma ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki Acaray (2019) ve duygusal emeği bir bütün olarak ölçen Chau ve diğerleri (2009) ile tutarlıdır. Bu çalışmadan farklı olarak, yazında yüzeysel rol yapmanın işletme performansını negatif etkilediği çalışmalar vardır (Kamassi ve diğerleri, 2019; Alsakarney ve diğerleri, 2019; Kim ve diğerleri, 2017; Wang ve diğerleri, 2016; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Liu ve diğerleri, 2013; Brotheridge ve Grandey, 2002). Buna göre duygusal olaylar teorisi, duyguları düzenleme teorisi ve bilişsel uyumsuzluk teorileri desteklenmiştir.

Bu çalışmanın temel kısıtı sadece bir ilde ve bir sektör çalışanları üzerinde yapılmasıdır. İlerleyen çalışmaların farklı il ve sektörlerde yapılması önerilmektedir. Yine iş performansı ölçümünün yöneticiler tarafından yapılması daha objektif sonuçlar verecektir. Ayrıca duygusal emeğin psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisindeki aracı rolü yapısal eşitlik modeli ile incelenebilir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. 2019. Pozitif psikolojik sermaye, duygusal emek, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık ve sigortacılık sektöründe bir çalışma. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi,** 9 (1): 73-99.

Akdoğan, A. ve Polatçı, S. 2013. Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 17 (1): 273-293.

Alamur, B. ve Atabay, İ. 2016. The Relationshıp Between Emotional Labour Behaviour and Psychological Capital of Employees: A Study on Banking Sector**, Global Business Research Congress (GBRC),** May 26-27, Istanbul, Turkey: 58-68.

Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. ve Borgogni, L. 2018. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance, **Career Development International**. 23(1): 33-47.

Alsakarney, A.A., Hong, S.C., Eneizan, B.M. ve Al-kharabsheh, K.A. 2019. Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. **Current Psychology,** 38: 1140–1151.

Ashforth, B.E. ve Humprey, R.H. 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, **Academy and Management Journal**, 18: 88-115.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1): 389–411.

Bandura, A. 1997. **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: Freeman.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management,** 17(1): 99-120.

Basım, N. ve Beğenirbaş, M. 2012. Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. **Yönetim ve Ekonomi**, 19(1): 77-90.

Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. 2014. İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğin ve Örgütte Güven Algısının etkileri. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** 16(3): 131-149.

Beğenirbaş, M. 2015. Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri Ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** 20(3): 249-263.

Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. 2016. Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 31(1): 57-93.

Biçkes, D.M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. 2014. Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi,** 9(2): 97-121.

Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work." **Journal of Vocational Behavior,** *60*, 17–39.

Büyükbeşe, T. ve Aslan, H. 2019. Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 11(2): 949-963.

Çetin, F. ve Basım, H. N. 2012. Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. **Amme İdaresi Dergisi,** 45(1): 121-137.

Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. 2013. Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: kamu sektöründe bir araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 13(3): 95-108.

Çöl, G. 2008. Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 35-46.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 499–512.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve GROSSERAND, R.H. 2005. The Dimensionality and Antecedents of Emotinal Labor Strategies**, Journal of Vocational Behavior**, 66: 339-357.

Eren, S.S. ve Hayatoğlu, Ö. 2011. Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(14): 109-128.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. 2013. Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42(2): 302-318.

Festinger, L. 1957. **A theory of cognitive dissonance**, Evanston, IL: Row & Peterson.

Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden and build theory of positive emotions. **American Psychologist,** 56 (3): 218-226.

Goldsmith, H.A., Veum, J.R. ve Darty, W. 1997. The Impact of Psychological and Human Capital on Wages, **Economic Inquiry**, 35: 815- 829.

Grandey, A. A. 2000. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, *5*: 95–110.

Grandey, A.A. 2015. Smiling for a wage: what emotional labour teaches us about emotion regulation, **Psychological Inquiry,** 26(1): 54-60.

Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist,** 44(3): 513–524.

Hobfoll SE. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. **Appl. Psychol.: Int. Rev.** 50(3): 337–70.

Hochschild, A. R. 1983. **The Managed Heart.** Berkeley, CA: University of California Press.

Hur, W., Rhee, S. ve Ahn, K. 2016. Positive psychological capital and emotional labor in Korea: the job demands-resources approach, **The International Journal of Human Resource Management,** 27(5): 477–500.

Kamassi, A., Boulahlib, L., Manaf, N.A., ve Omar, A. 2019. Emotional labour strategies and employee performance: the role of emotional intelligence. **Management Research Review** DOI 10.1108/MRR-03-2019-0097.

Karatepe Kuşçu, H., Kuşcu, F.N. ve Karaman, M. 2019. Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 7(Eğitim &Psikoloji): 105-114.

Kızanlıklı, M. ve Çöp, S. 2017. Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 5(3): 268-287.

Kim, H.J., Hur, W.M., Moon, T.W. and Jun, J.K. 2017. Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organisational support on the link between emotional labour and job performance, **BRQ Business Research Quarterly**, 20(2): 124-136.

Koç, A.D. ve Keklik, B. 2019. Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 24(4): 1045-1066.

Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. 2016. Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,** 19(3): 271-281

Liu, C., Liu, X. ve Geng, Z. 2013. Emotional Labor Strategies And Service Performance: The Mediating Role Of Employee Creativity. **The Journal of Applied Business Research**, 29(5): 1583-1596.

Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004. Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, **Organizational Dynamics,** 33: 143–160.

Luthans, F., Avolio, B.J. Avey, J.B. ve Norman, S.M. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance and Satisfaction. **Personnel Psychology**, 60: 541-572.

Madrid, H.P., Diaz, M.T., Leka, S., Leiva, P.I. ve Barros, E. 2018. A Finer Grained Approach to Psychological Capital and Work Performance, **J Bus Psychol**, 33:461–477.

Nunnally, J.C. 1978. **Psychometric theory**. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Ortega-Maldonado, A. ve Salanova, M. 2018. Psychological capital and performance among undergraduate students: the role of meaning-focused coping and satisfaction, ***Teaching In Hıgher Education***, 23(3): 390–402.

Öğüt, A. ve Kaplan, M. 2015. Sağlık Sektöründe Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi, **SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 15(30): 86-99.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Adana: Nobel Kitabevi.

Özyılmaz Misican, D. ve Türkoğlu, N. 2019. Psikolojik Sermayenin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 11(1): 173-188.

Pelenk, S.E. 2018. Psikolojik Sermaye ve İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 7 (5): 357-370.

Rutter, M. 1987. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatric,** 57(3): 316–330.

Santos, A.S., Neto, M.T.R. ve Verwaal, E. 2018. Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(8): 1352-1370.

Scheier, M. F., ve Carver, C. S. 1992. Effects of optimism and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. **Cognitive Therapy and Research**, 16: 201–228.

Seligman, M. P., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, 55(1): 5-14.

Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. **Journal of Quality Management**, 5: 27-52.

Slatten, T., Lien, G., Horn, C.M.F. ve Pedersen, E. 2019. The links between psychological capital, social capital, and work-related performance – A study of service sales representatives, **Total Quality Management & Business Excellence**, 30(1): 195-209.

Snyder, C. R. 1995. Conceptualizing, measuring and nurturing hope. **Journal of Counseling and Development**, 73: 355–359.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. 1998. Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches, **Organizational Dynamics,** 26(4): 62-74.

Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. 2016. Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, **Akademik Bakış Dergisi,** 56: 92-115.

Tosten, R. ve Toprak, M. 2017. Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations, **Cogent Education,** 4 (1): 1-11.

Tüzün, İ.K., Çetin, F. ve Basım, H.N. 2018. Improving job performance through identification and psychological capital, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(1): 155-170.

Uğurlu Kara, A. ve Beğenirbaş, M. 2016. Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler Mi? Turizm Sektöründe Bir Araştırma, **EUL Journal of Social Sciences**, 7(1): 50-66.

Wang, F., Wang, G. Ve Hou, W.C. 2016. Effects Of Emotıonal Labor And Adaptıve Sellıng Behavıor On Job Performance, **Social Behavior And Personality**, 44(5): 801–814.

Weiss, H.M., ve Cropanzano, R. 1996. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work, **Research in Organizational Behavior,** 18(1): 1-79.

Yeşil, S., Yetiş, E., Telli, S. 2016. Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması, **Internatonal Journal of Academic Value Studies,** 2 (1): 25-40.

Yıldız, S. Savcı, G. ve Kapu, H. 2014. Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi, **Yönetim ve Ekonomi,** 21 (1): 233-249.

Yin, H., Wang, W., Huang, S. ve Li, H. 2018. Psychological Capital, Emotional Labor and Exhaustion: Examining Mediating and Moderating Models, **Curr Psychol**, 37: 343–356.

Zhao, X. ve You, X. 2019. The impact of psychological capital on vocational well-being: The mediation effect of emotional labor and its invariance across ethnicities, **Current Psychology**, https://doi.org/10.1007/s12144-019-00287.

ÖRGÜT İKLİMİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
esragurel@mu.edu.tr

İlay TİLKİ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
tilkiilay@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt iklimi ve örgütsel destek algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, veriler basit tesadüfi örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmanın örneklemini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapmakta olan 200 çalışan oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, örgüt iklimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1. GİRİŞ

Günümüzde değişen çevre ve yüksek rekabet ortamında, temel amaçları varlıklarını sürdürebilmek olan örgütlerin en değerli kaynakları olan çalışanlar, örgütlerin başlıca amaçlarını gerçekleştirmekte oldukça önemli bir role sahiptir. Diğer taraftan, çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamı ve örgütten gördükleri destek hakkındaki algılamalarının, tutumlarına ve sergiledikleri davranışlara yön verdiği ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların rol tanımlarında yer almayan, dolayısıyla sergilenmesi örgüt tarafından beklenmeyen, çalışanların herhangi bir karşılık beklemeksizin, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak sergiledikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Örgüt iklimi ise, örgütte genel olarak egemen olan havayı ifade eden, örgütün kurallarını, değerlerini, iş ortamını, örgütsel faaliyetleri ve çalışanlar tarafından hissedilen tüm örgütsel özellikleri kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgütü yanlarında hissetmeleri ve böylece güvende hissetmelerini ifade etmektedir. Çalışanların, üyesi oldukları örgüt ortamını olumlu bir biçimde algılayıp örgütten destek görmeleri durumunda, bu algılarının davranışlarına da olumlu olarak yansıyacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt yararına olan, bireylerin görev tanımları içinde yer almayan, gönüllü sergilenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk kez Organ ve arkadaşları (1983) tarafından ele alınmıştır. Katz ve Kahn'ın (1966) ekstra rol davranışı kavramına bağlı olarak geliştirilen tanıma göre "vatandaşlık", örgüt üyelerinin rol tanımlarında yer almayan, örgütün sosyal sistemine yararlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışını "isteğe bağlı olan, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve örgütün etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar" olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlı olarak şeklinde belirtilen davranışın, rolün veya iş tanımının bir gereği değil, daha çok kişisel bir tercih olduğu vurgulanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 513). Ekstra rol davranışları, çalışanların asıl işlerinin yapılmasında doğrudan katkısı olmayan ancak işin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli, örgütsel ve sosyal çevrenin iyileştirilmesine katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993'den Akt: Öcel, 2013: 38).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel performansa katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu davranışlar bir örgütteki bireyler arasındaki dayanışmayı yönlendirebilmek için gerekli araçları karşılamakta ve bu sayede örgütte birlik ve beraberlik giderek artmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 85). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin beceri ve yeteneklerini geliştirerek, üyeler arasında etkili bir koordinasyon sağlayarak örgütü olumsuz ve istenmeyen davranışlardan korur ve örgütün verimliliğini artırmayı hedefler (Baş ve Şentürk, 2011: 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Organ (1988: 4), ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir: Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır. Diğergamlık, örgüt üyelerinin açık şekilde ve gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmesi ile onların performans ve etkililiklerini artırmaya yönelik davranışları içermektedir. Podsakoff ve Mackenzie'ye göre (1994: 351) diğergamlık, örgüt yaşamında iş ile ilgili ortaya çıkan sorunlarda, diğer örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardım etmeyi içeren gönüllü davranışların tümünü ifade etmektedir. Vicdanlılık boyutu, örgütün bireylerden beklediği rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye istekli olmalarını içermektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 120). Bu boyutta, çalışanların sağlık sorunlarında ve kötü hava şartlarında işe gelmeye çalışmaları, mesai saati bitmiş olsa da işlerini yetiştirmek amacıyla geç çıkmaları, fazla molalardan kaçınmaları,

zorunlu olmayan örgüt etkinliklerine katılım göstermeleri örnek olarak verilebilir (Kark ve Waismel-Manor, 2005: 899). Organ (1990), centilmenlik boyutunu "profesyonel bir faaliyeti yerine getirmede, karşılaşılan kaçınılmaz sıkıntılar ve istismar yaşarken şikayet etmeme arzusu" olarak tanımlamıştır. Podsakoff ve arkadaşlarına göre (2000) centilmenlik, özellikle de kişisel çıkarların örgütsel ihtiyaçlar lehine ertelenmesini gerektiren durumlarda çalışanların örgütlerine ilişkin olumlu bir genel tutum sergilemelerini sağmaktadır (Paille, 2009: 135). Nezaket boyutu, örgüt üyelerinin işleri ve verdikleri kararlar ile ilgili diğer üyelerle iletişim ve etkileşim içinde olmalarını, birbirlerine danışma, bazı konular ile ilgili uyarma ve hatırlatma gibi davranışlar sergilemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Şanal, 2013: 533). Sivil erdem boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel yaşama sorumlu bir şekilde katılması, örgüte yüksek düzeyde ilgi ve bağlılık göstermesi, bazı konularda örgüt için endişe duyması, örgütle ilgili prosedürlerin nasıl iyileştirileceği konusunda çaba sarf etmesi gibi durumların söz konusu olduğu bir boyuttur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Temelde örgütsel faaliyetlere kendi isteğiyle ve aktif olarak katılma davranışlarını içeren sivil erdem boyutu, örgüt çıkarlarını en yüksek seviyede gözeten davranışlardan oluşmaktadır.

Çalışmada ele alınan ikinci kavram olan örgüt iklimi genel olarak, çalışanların örgüte yönelik algılarını belirtmektedir. Başka bir deyişle, örgütün çalışanlar tarafından algılanan kişiliği olarak ifade edilebilir (Srinath, 1993: 28). Rafferty (2003), örgüt iklimini çalışanlar tarafından deneyimlenen içsel çevre olarak açıklamaktadır (Akt. Yoo v.d., 2012:364). Örgüt iklimi, çalışma ortamının çeşitli bireysel değerlendirmelerini içeren, çok boyutlu bir kavramdır (Neal, vd., 2000: 100). Alan yazında örgüt iklimi kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Gilmer'a göre (1961), örgütler yalnızca fiziksel yapı olarak farklılık göstermez, farklılık çalışanların tutumlarında ve davranışlarında da ortaya çıkar. Yazar, örgütsel özelliklerin işyerindeki bireylerin davranışlarını etkilediğini özellikle vurgulamaktadır (Yoo v.d., 2012:363). Forehand ve Gilmer (1964: 362) örgüt iklimini, örgütü diğer örgütlerden ayıran, değişmez, kalıcı nitelikte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen, örgüte özgü birtakım özellikler olarak tanımlanmaktadır. Litwin ve Sitringer (1968:66) ise, örgüt iklimini, örgütte çalışan bireylerin algılarının toplamı olarak belirtmektedir. Litwin ve Stringer'e göre (1968: 3), örgüt iklimi kavramı çalışma ortamının, örgüt üyeleri tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen ölçülebilir özellikler kümesidir. Yazarlara göre iklim, çeşitli faaliyetleri hangi sonuçların takip edeceğiyle ilgili kesin inanışlar oluşturarak örgütsel kararları etkiler. Munchinsky (1976) de Litwin ve Stringer'a benzer şekilde örgüt iklimini örgütten örgüte değişen, çalışanların iş ortamıyla ilgili algıları olarak tanımlamaktadır

(Akt: Yoo v.d., 2012: 364). Batlis'e göre (1980: 234) örgüt iklimi örgüt üyelerinin diğer üyelerle, kural, politika, yapı ve süreçlerle etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan, kişilerin genel izlenimlerinden oluşan çok boyutlu bir yapıdır.

Her örgütün kendine özgü bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır. Örgüt iklimi, örgüt içinde yoğun olarak hissedilen ancak ifade edilmesi zor olan duygusal bir etkilenimdir. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin sahip olduğu ve süreklilik gösteren nitelikleri ifade eder ve bu nitelikler örgüt üyeleri tarafından hissedilmektedir. Örgüt içindeki iklim, birçok çevresel faktörün etkisi ile oluşurken, temel olarak çalışanların örgütü benimseme düzeylerine dayanmaktadır (Karadağ v.d, 2008: 64). Ertekin'e göre (1978: 1), örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel ilişkiler arasında bir köprü görevi görmektedir. İklimi anlamak, yönetsel süreçlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasına da yardım etmektedir. Herhangi bir örgütün dinamik değeri; ekonomik, sosyal, politik ve psikolojik faktörler ile belirlenmektedir. Bu faktörlerden biri olan örgüt iklimi kişilerarası, grup içi ve gruplar arası süreçlerin dengesi ve bağlamı açısından büyük bir öneme sahiptir (Niculita, 2015: 1043).

Ahmadizadeh, ve arkadaşları (2012: 74), Kuzey İran'da 127 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Malçok (2011: 85) özel bir eğitim kurumunda 374 kişi üzerinde yaptığı araştırmada örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Aydoğan ve Dinçer (2017: 62), Subramani ve arkadaşları (2016: 97) da örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Donaldson'ın (1980) Meksika'da bir elektrik şirketinde yaptığı çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nwankwo ve arkadaşları (2015: 30) da yaptıkları çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Çalışmada ele alınan son kavram algılanan örgütsel destektir. Eisenberger ve arkadaşlarına (1986:500) göre algılanan örgütsel destek, "çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına değer verdiği ve refahlarıyla ilgilendiklerine dair genel inançlarıdır." Aube ve arkadaşlarına göre (2007) örgütsel destek, çalışanların örgütten beklentilerinden oluşmaktadır. Bu beklentiler kapsamında adaletli ücret ve ödüllendirme politikası, çalışanların hastalıklarında imtiyaz gösterilmesi, hatalarında tolerans tanınması ve işi anlamlı kılmaya yönelik politikalar yer almaktadır (Akt: Kenek, 2017: 19). Algılanan örgütsel destek, kapsamı açısından; yenilikçi fikirlerin savunulması, çalışanlara gerekli kaynakların veya uzmanlığın sağlanması ve sosyal

destek gibi birçok şekilde olabilmektedir (Zampetakis v.d., 2009: 167). Çalışanlara sağlanan bu desteğin örgütler tarafından gönüllü olarak yapılması ise önemli bir durumdur. Sosyologlar, örgütün üyelere sağladığı yardım ve desteğin yasal zorunluluktan ziyade, gönüllü olarak yapılması durumunda çalışanlar açısından daha fazla anlam ifade ettiğini vurgulamaktadır. Gönüllü olarak sağlanan yardım ve destek, çalışanlarda örgütleri tarafından onlara gerçekten değer verildiği ve saygı duyulduğu algısını yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Buna bağlı olarak örgüt tarafından desteklendiğini hisseden bir çalışan, kendisini güvende hissetmekte ve bir sorunla karşılaşması durumunda örgütün desteğiyle birlikte arkasında yer aldığına inanmaktadır (Büyükyılmaz ve Fidan: 503).

İplik ve arkadaşları (2014: 109) çalışmaları sonucunda çalışanların örgütsel destek ile ilgili olumlu yöndeki algıları arttıkça, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini saptamıştır. Muhammad (2014: 65), Afsar ve Badir (2016: 265) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Uzun (2018: 974-975) araştırması sonucunda, öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini saptamıştır. Öğretmenler okulda desteklendiklerini, problemlerinin dikkate alındıklarını hissettiklerinde, resmi olarak tanımlanmayan, ekstra ve gönüllü davranışlar sergilemektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanlar, örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, etkililik ve verimliliğinin arttırılmasındaki ana unsurlardır. Bu bağlamda, çalışanların örgüte dair algıları onların davranışlarını, motivasyonlarını, örgüte karşı tutumlarını hatta örgütsel işleyişi etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgüt iklimi ve örgütsel desteğe ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbiriyle etkileşim halinde olan kavramlardır. Çalışanlar tarafından hissedilen iklim, sergiledikleri davranışları yakından etkilemektedir. Alan yazında örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ahmadizadeh, ve arkadaşları (2012:74), Malçok (2011: 85), Donaldson

(1980), Subramani ve arkadaşları (2016: 97) örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulan bazı araştırmalardır. Buradan hareketle çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte dair inançlarından ve beklentilerinden oluşmaktadır. Bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanması ve örgüte karşı hissettikleri duygular olumlu davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Alan yazında algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmalar mevcuttur. İplik ve arkadaşları (2014: 109), Muhammad (2014: 65), Afsar ve Badir (2016: 265) çalışmaları sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Buradan hareketle çalışmanın ikinci hipotezi elde edilmiştir.

H2: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım kısıtlar mevcuttur. Bu nedenle elde edilecek sonuçların söz konusu kısıtlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekir. Araştırmadaki kısıtlar; yapılacak yorumların, bölgelere ya da örneklem olarak seçilen katılımcıların genel yapısına ve çalışan tutumuna göre farklı olabileceği, bazı çalışanların kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabileceği, katılımcıların algılama düzeyleri farklı olabileceği için soruları yanlış anlamış olabileceği, zaman ve maliyet kısıtı dikkate alınarak araştırmanın nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olması ve bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği şeklinde belirtilebilir.

3.4. Veri Toplama ve Örneklem Seçimi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi bu araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Araştırma öncesinde bu hastanede görev yapmakta olan 10 çalışan üzerinde bir pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırmadaki öneri ve eleştiriler göz önüne alınarak anket formu düzenlenmiş ve son hali verilmiştir. Çalışmada çeşitli pozisyonlarda görev yapmakta olan 235 hastane çalışanı basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş ve anket uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerin 35 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 200

anket SPSS 20.0 analiz programı ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın örneklemini hastane çalışanlarının oluşturmasının nedeni ise; yoğun iş temposu, ağır iş yükü ve stres altında görevlerini yürüten bu çalışanların örgütün vermiş olduğu hizmet ve bu hizmetin kalitesi üzerinde birebir etkilerinin olmasıdır. Diğer taraftan, özveri, empati ve ekstra rol davranışının en çok beklenildiği çalışan grubunun sağlık çalışanları olması da bu seçimde etkili olmuştur.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla, Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999)'un çalışmalarından yararlanılarak Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2006) tarafından uyarlanan beş boyuttan ve on dokuz maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı için ölçeklerin güvenilirliklerini test eden, cronbach alfa değeri 0,829 olarak hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel desteği ölçmek amacıyla, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen orjinali otuz altı maddeden ve tek boyuttan oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğinin sekiz maddeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik (2015) tarafından uyarlanmıştır. Bu çalışmada algılanan örgütsel destek için, cronbach alfa değeri 0,946 olarak hesaplanmıştır. Örgüt iklimini ölçmek amacıyla ise, Litwin ve Stringer (1968) tarından geliştirilen, dokuz boyuttan ve elli maddeden oluşan orijinal örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yerli ve yabancı çeşitli araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Dinçer (2013)'tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgüt iklimi için cronbach alfa değeri 0,792 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada hesaplanan güvenilirlik analizi sonuçları kabul edilebilir düzeydedir.

3.6. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmaya katılanların %63,5'i kadınlardan, %36,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %73,5'i evli, %26,5'i bekardır. Katılımcıların %4,5'i 18-24 yaş, %17,5'i 25-34 yaş, %37'si 35-44 yaş, %35'i 45-54 yaş, %6'sı ise 55 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %11,5'i doktor, %33,5'i hemşire, %45'i Diğer Sağlık Personeli ve %10'u idari personel olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %17,5'i Lise mezunu veya altı bir eğitim düzeyine sahipken, %23,5'i önlisans mezunu, %44,5'i Lisans mezunu ve %14,5'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %25,5i bu hastanede 0-5 yıl arası, %21,5'i 6-10 yıl aralığında, %13'ü 11-15 yıl arası ve %40'ı ise 15 yıl veya daha fazla süredir bu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %12,5'i 0-5 yıldır bu meslekte çalışırken, %10,5'i 6-10 yıldır, %16'sı 11-15 yıldır ve %61'i 15 yıl ve daha fazla süredir bu meslekte görev yapmaktadır.

3.7. Korelasyon Analizi

Araştırmada yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu tablo 1'de görülmektedir. AOD ve OI arasında (r =0,609; p<0,01), OI ve OVD arasında (r=257; p<0,01) ve OVD ile AOD (r =0,229; p<0,01) arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Korelasyon Tablosu

Tablo 1: Korelasyon Tablosu

		AOD	OI	OVD
AOD	Pearson Korelasyon	1	,609**	,229**
	Anlamlılık		,000	,001
	N	200	200	200
OI	Pearson Korelasyon		1	,257**
	Anlamlılık			,000
	N		200	200
OVD	Pearson Korelasyon			1
	Anlamlılık			
	N			200

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı

3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analize göre (Tablo 2) çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0,053 olup, örgütsel vatandaşlıktaki değişimin %5'i modeldeki bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek tarafından açıklanmaktadır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F=10,977; p< 0,001). Modelde Durbin-Watson katsayısı 1,773 olarak belirlenmiştir ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu durum değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel destek algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışında 0.11 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Buna göre, H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo: 2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
Bağımsız Değişken	Katsayı	Std. Hata	Beta	T Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	3,654	,085		43,212	,000
Algılanan Örgütsel Destek	,110	,033	,229	3,313	,001
R^2	,053				
Düzeltilmiş R^2	,048				
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	10,977				0,001

3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişken olan örgüt iklimi arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analize göre (Tablo 3) çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0,066 olup, örgütsel vatandaşlıktaki değişimin %6'sı modeldeki bağımsız değişken olan örgüt iklimi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14{,}037$; $p< 0{,}000$). Modelde Durbin-Watson katsayısı 1,863 olarak belirlenmiştir vekabul edilebilir düzeydedir. Bu durum değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt iklimindeki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışında 0.34 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Buna göre, H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo: 3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
Bağımsız Değişken	Katsayı	Std. Hata	Beta	T Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,938	,263		11,169	,000
Örgüt İklimi	,344	,092	,257	3,747	,001
R^2	,066				
Düzeltilmiş R^2	,061				
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	14,037				0,000

4. SONUÇ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işin gerekliliklerinin ötesinde, örgüte katkıda bulunmak amacı ile karşılığında ödül veya kişisel çıkar beklemeksizin, örgüt yararına davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık kavramının temeli sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Sosyal mübadele ilişkileri, üstler, astlarla ilgilenirken gelişmekte ve örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Böylece, sosyal mübadele ilişkisi, etkili çalışma davranışı ve olumlu çalışan tutumları oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan olumlu davranışları içermektedir. Bu tarz davranışların sergilenmesi ise ancak çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissedebilmesi ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada bir sağlık kuruluşunda çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın bir sağlık kuruluşunda yapılmasının nedeni, hastane çalışanlarının yoğun bir biçimde hastalarla iletişim halinde olmaları ve çalışan davranışları ile örgütün hizmet kalitesi arasında önemli bir ilişkinin olmasıdır. Bu çalışmada varsayıldığı gibi örgüt iklimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgular alan yazın tarafından desteklenmektedir. Alan yazında örgüt iklimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler saptayan çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Agyemang (2013: 132) çalışması sonucunda çalışanların örgüt iklimi algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Randhawa ve Kaur (2015: 65) yaptıkları araştırmada, örgüt iklimi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulmuştur. Aydoğan ve Dinçer (2017: 62) de çalışmaları sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Diğer taraftan, Afsar ve Badir (2016: 265), Uzun (2018: 974-975) ve Muhammad (2014: 65) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki saptamıştır. Özellikle ulusal yazında sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle elde edilen bulgular önemli görülmektedir. Yapılacak çalışmaların sayısının arttırılmasının ve farklı sektörlerde yapılacak araştırmaların bulguların netleşmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

5. KAYNAKÇA

Afsar, B., ve Badir, Y. F. 2016. Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: the role of job embeddedness. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 15(3): 252–278.

Agyemang, C. B. 2013. Perceived organizational climate and organizational tenure on organizational citizenship behaviour: empirical study among ghanaian banks **European Journal of Business and Management**, 5(26): 132-142.

Ahmadizadeh, Z., Heydarinejad, S., Farzam, F., Bosnehri, N.S. 2012, Investigation the Relation between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Sport Studies,** 2(3), 163-167.

Aydoğan, E., ve Dinçer, E. 2017. Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kalkınma bakanlığı örneği. **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (9): 48-66.

Basım, H. N., ve Şeşen, H. 2006. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61(4): 84-101.

Baş, G., ve Şentürk C. 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17(1): 29-62.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between effect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, 26(4): 587-595.

Batlis, N. C. 1980. The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. **The Journal of Psychology**, 104(3-4): 233–240.

Büyükyılmaz O. ve Fidan Y. 2017. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü, **BMIJ**, 5(3): 500-524.

Dinçer, E. 2013. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Donaldson, L. 1980. **Behavioural Supervision: Practical ways to change unsatisfactory behaviour and increase productivity**. London: Addison Wesley.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psycology**, 71(3): 500–507.

Ertekin, Y. 1978. **Örgüt İklimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Forehand, G. A., ve Gilmer, V. H. 1964. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. 62(6): 361–382.

İplik, E., İplik, F. N., ve Efeoğlu, İ. E. 2014. Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (12): 109-122.

Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T., ve Çalışkan, N. 2008. Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, 9(3): 63-71.

Kark, R., ve Waismel-Manor, R. 2005. Organizational citizenship behavior: what's gender got to do with it?. **Organization**, 12(6): 889–917.

Kenek, G. 2017. Etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Litwin, G.H. ve Stringer, R.A. Jr. 1968. Motivation and organisational climate**. Division of Research**, Harvard Business School, Boston.

Malçok, A. 2011. Örgüt iklimi ve personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışındaki öncüllük rolü üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

Muchinsky, P. M. 1976. An assessment of the litwin and stringer organization climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the sims and lafollette study. **Personnel Psychology**, 29(3): 371–392.

Muhammad, A. H. 2014. Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: the case of kuwait. **International Journal of Business Administration**, 5(3): 59-72.

Neal, A., Griffin, M. A., ve Hart, P. M. 2000. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. **Safety Science**, 34(1-3): 99-109.

Niculita, Z., 2015. The relationship between work style and organizational climate for romanian employees. **Procedia Economics and Finance**, 32*:* 1042-1049.

Nwankwo, B. E., Agu, S. A., Onwukwe L., Sydney-Agbor, N., ve Ebeh, R. 2015. Relationship between organizational climate, organizational support, organizational citizenship behavior and taking charge. **Psychology and Social Behavior Research**, 3(2): 30-35.

Organ, D. W. 1988. **Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Öcel, H. 2013. Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: örgütsel bağlılığın aracı rolü. **Türk Psikoloji Dergisi**, 28(71): 37-53.

Özdevecioğlu, M. 2003. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20): 117-135.

Paille, P. 2009. Assessing organizational citizenship behavior in the french context: evidence for the four-dimensional model. **The Journal of Psychology**, 143(2): 133-146.

Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, 31(3): 351-363.

Randhawa, G., ve Kaur, K. 2015. An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. **Paradigm**, 19(1): 65–78.

Rhoades, L., ve Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87(4): 698–714.

Srinath, M. 1993. The organizational climate of university. **Library Management**, 14(1): 28-30.

Subramani, A. K., Jan, N. A., Gaur, M., ve Vinodh, N. 2016. Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at ambattur industrial estate, chennai. **IJABER**, 13(8): 97-114.

Şanal, M. 2013. Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(1): 529-538.

Uzun, T. 2018. Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 8(15): 960-987.

Vey, M. A., ve Campbell, J. P. 2004. In-role or extra-role organizational citizenship behavior: which are we measuring? **Human Performance**, 17(1): 119-135.

Williams, S., ve Shiaw, W. T. 1999. Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. **The Journal of Psychology**, 133(6): 656–668.

Yoo, S. J., Huang, W., ve Lee, D. Y. 2012. The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in south korea. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, 4(3): 359-378.

Zampetakis, L.A., Beldekos, P. ve Moustakis, V.S. 2009. Day-to-day entrepreneurship within organisations: the role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. **European Management Journal**, 27(3): 165-175.

KORKU İKLİMİNİN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DÜZENLEYİCİ VE ARACI MODEL ANALİZİ

Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Mert GÜRLEK

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Vacide ANCIN

Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Günümüz örgütlerinde çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan korku duygusunun hakim olduğu bir iklimin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Bu çalışmada, korku ikliminin sorun bildirme davranışlarını etkileyeceği, atılganlık ve ahlaki olgunluk gibi bireysel özelliklerinde bu etki üzerinde önemli bir rol oynayacağı varsayılmıştır. Araştırmada, korku ikliminin sorun bildirme davranışları üzerindeki etkisinde atılganlığın aracı rolünün; korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde ise ahlaki olgunluğun düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında bir kamu üniversitesinin akademik ve idari kadrosunda görev yapan 215 çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve bootstrapping regresyon analizi aracılığıyla Process Macro (model 4 ve model 14) kullanılarak değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; algılanan korku ikliminin çalışanların sorun bildirme davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği; bu etki üzerinde atılganlık düzeyinin tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme davranışları üzerindeki etkisinde ise ahlaki olgunluğun düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Korku İklimi, Sorun Bildirme Davranışı, Atılganlık, Ahlaki Olgunluk

GİRİŞ

Küresel çalışma yaşamının aşırı rekabet içeren koşullarında örgütlerin yeniden yapılanmaları, artan işgüvencesizliği ve belirsizlik ortamı stresli bir iş çevresi ortaya çıkarmaktadır. Bu stresli çalışma şartlarıyla birlikte değişen insan ilişkilerinin günümüz örgütlerinde korku duygusunu

hakim kıldığı görülmektedir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003: 24). Yaşamın genelinde hissedilen temel duygulardan birisi olan korkunun örgütsel çevrede iş rollerine ilişkin tehdit ve belirsizlik algılanması, öngörülemeyen değişikliklere maruz kalınması, başarısızlık veya yetersizlik duyulması gibi sebeplerle açığa çıktığını ifade etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle, örgütlerde işgörenler hata yapma, yanlış değerlendirilme, küçük düşürülme ve diğerleri tarafından onaylanmama endişesiyle sıklıkla korku duygusunu yaşamaktadırlar (Antoniadou vd., 2015: 56). Korku, bireylerarası ilişkilere ve topluma zarar veren aynı zamanda insan davranışlarını etkileyen duygulardan birisini temsil etmektedir. Sosyal bir olgu olarak toplumun tüm kesitlerinde hissedilen bu duygunun zamanla bir kültür haline gelmesi ve böylece toplumsal yaşamın temel yapı taşlarından birisi olan örgütleri de etkilemesi beklenmektedir (Sincer ve Baskan, 2017: 463).

Endişe ve gerginlik gibi diğer duyguların eşlik ettiği korku duygusu çeşitli psikolojik, bilişsel ve davranışsal tepkilerle gözlemlenmektedir. Daha geniş bir perspektifte korku duygusunun fiziksel ve zihinsel olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışma yaşamında ise korku ikliminin hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin tutum ve davranışlarının önemli düzeyde etkilenmesi beklenmektedir (Souza ve Tomei, 2016: 411). Diğer bir ifadeyle, örgütsel ve toplumsal yaşamda tedirginlik yaratması nedeniyle korku ikliminin doğurduğu bireysel ve örgütsel çıktıların irdelenmesi önem taşımaktadır (Kanten vd., 2019: 477). Literatürdeki çalışmalarda Welbourne (1994); Thomas (2014); Cure (2009) korku ikliminin olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinildiği; ancak mevcut araştırmalarda korku iklimi ile sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkinin ele alınmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, korku ikliminin neden olduğu tutum ve davranışların irdelenmesi, bu tutum ve davranışlar üzerinde etkili olan bireysel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırmada çevresel faktörler sebebiyle korku ikliminin yaygın olarak hakim olduğu varsayılan akademik örgütlerden birisi ele alınarak, korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Aynı zamanda korku iklimiyle birlikte sorun bildirme davranışını arttırması veya azaltması beklenen bireysel faktörler olan atılganlığın ve ahlaki olgunluğun rolü vurgulanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Korku, tehlikeli veya riskli koşullar algılanması durumunda ortaya çıkan ve hoş olmayan aynı zamanda bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen sosyal bir duygudur (Antoniadou vd., 2015: 53-54). Korkunun, günümüzde yaşanan terör, savaş, çatışmalar, salgın hastalıklar ve

olumsuz ekonomik koşullar sebebiyle sıklıkla karşılaşılan bir duygu olarak, toplumsal kültürün bir bileşeni haline geldiği görülmektedir. Bununla birlikte çalışma yaşamının yüksek rekabet içeren, belirsiz ve hızla değişen koşulları, korkunun kaçınılmaz bir durum olduğunu ve örgütsel çevreye, örgüt ikliminin bir bileşeni olarak yansıdığını göstermektedir (Kanten vd., 2019: 478). Bu bağlamda, örgüt ikliminin alt parçası olan korku ikliminin, iş çevresinde bireylerarası ilişkilerin ve hiyerarşinin niteliğine, işlerin özelliğine, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve etik ilkelere bağlı olarak ortaya çıkması beklenmektedir (Dalgıç, 2019: 76).

Literatürde korku ikliminin bireysel ve örgütsel sonuçlarının ele alındığı, bazı araştırmacılar tarafından olumsuz çıktıların vurgulandığı; bir kısım araştırmacının ise korku ikliminin olumlu yönüne değindiği görülmektedir. Örneğin Appelbaum vd. (1998) örgütsel çevrede korkunun kaçınmacı davranış sergileme eğilimine, iş tatminsizliğine, verim ve performans düşüklüğüne yol açtığını vurgulamıştır. Cure (2009) korku ikliminin olduğu örgütlerde iletişimin sınırlandığını, öğrenme düzeyinin ve yenilikçi davranış sergileme eğilimlerinin düştüğünü, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ise arttığını belirtmiştir. Santana de Souza ve Tomei (2016) ile Ahmadi (2018) ise korku ikliminin bireylerin fiziksel ve psikolojik refahlarını olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan Welbourne (1994) korku ikliminin örgütsel çevrede değişim ve dönüşüm süreçlerini kolaylaştırdığını; Thomas (2014) ise korkunun örgütlerde bir motivasyon kaynağı olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte Antoniadou vd. (2015) ise korkunun takım çalışmasının, önlem odaklı davranışlar sergilemenin ve öğrenme isteğinin artması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu belirttiği görülmektedir. Bu bağlamda, korku duygusunun içinde bulunulan örgütsel şartlar çerçevesinde hem olumsuz hem de motive edici veya bazı istenmeyen çıktıları önleyici bir unsur olduğunu belirtmek mümkündür (Hampton, 2013: 16). Başka bir ifadeyle, bireyin çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığı temel duygulardan birisini temsil eden korkunun örgütsel çevre şartlarına göre olumlu veya olumsuz çıktılara yol açacağını ifade etmek mümkündür.

Çalışma yaşamında işgörenlerin tehditkâr bir durum algılamaları sonucunda kendilerini ve örgütü korumaya yönelik; karşılaşılan problemleri rapor etme, öneriler sunma ve örgütsel süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlama gibi sorun bildirmeye yönelik davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu durumda örgütsel çevrede korku ikliminin işgörenleri motive ederek, mevcut duruma yönelik proaktif olarak düşüncelerini ifade etmeye ve sorunları üst yönetime iletmeye yönelttiğini ifade etmek mümkündür (Lebel, 2016: 12). Sorun bildirme davranışı; hatalı, kusurlu, etik olmayan veya eksik olan uygulamaların ve süreçlerin örgüt

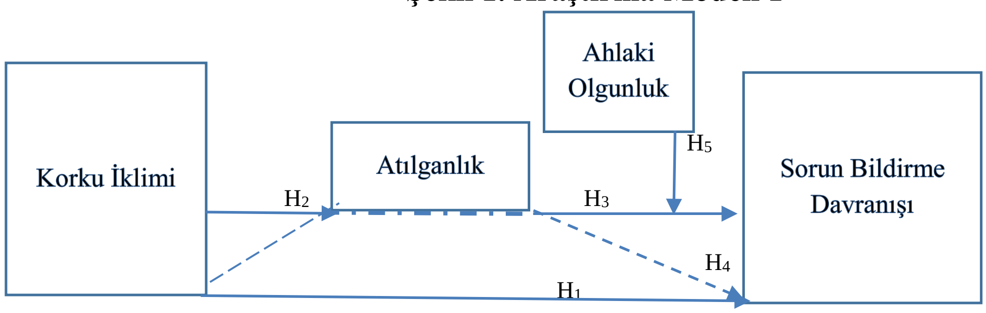
üyeleri tarafından diğer kişilere ve örgüt yönetimlerine önlem alma amacıyla bilinçli olarak aktarılması eylemidir (Zakaria, 2015: 230). Başka bir ifadeyle, örgütsel süreçlerde karşılaşılan olumsuz durumları yetkili mercilere bildirme sorun bildirme davranışının temelini oluşturmaktadır. Sorun bildirme davranışını yanlış uygulamaların, düzensizliklerin ve etik olmayan durumların azaltılarak, örgütsel politika ve ilkelerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan önlem odaklı bir araç olarak değerlendirilmesi mümkündür (Hadders, 2017: 2).

Sorun bildirme davranışının örgütsel etkinlik üzerindeki kritik rolü sebebiyle araştırmacıların bu davranışın öncüllerine odaklandığı; aynı zamanda davranışın nedenlerini bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler bağlamında kategorize ettiği görülmektedir (Baltacı ve Balcı, 2017: 38). Bireysel öncüller çerçevesinde kişilik özellikleri bireyleri sorun bildirme davranışı sergilemeye yönelten temel nedenlerden birisi olarak varsayılmaktadır (Bjørkelo vd., 2010: 371). Mevcut çalışmalarda Miceli vd. (2012) proaktif kişilik özelliği ile Dungan vd. (2015) ve Brink vd (2015) ise beş faktör kişilik özelliklerinin sorun bildirme davranışıyla ilişkisini vurguladığı görülmektedir. Ayrıca sorun bildirme davranışının bireyin karakterinin bir parçası olduğu; öz güven, kendilik kontrolü ve atılganlık gibi özellikler çerçevesinde şekillendiği ifade edilebilir (Baltacı ve Balcı, 2017: 39). Atılganlık, bireyin duygularını ve düşüncelerini uygun şekilde ifade ederek, aynı zamanda kişisel haklarını korumaya yönelik gösterdiği açık, dolaysız ve dürüst bir iletişim şeklini göstermektedir (Arslantaş vd., 2013: 77). Bu bağlamda atılganlık bireyin isteklerini ve tercihlerini, kişisel haklarını koruyarak duygu ve düşüncelerini açığa vurmasını nitelemektedir (Butt ve Zahid, 2015: 219). Bununla birlikte yüksek düzeyde atılganlık; konuşkanlık, diğerleri tarafından hatırlanma, sorunları ve düşünceleri çekinmeden dile getirme eğilimi ile ilişkilendirilmektedir (Pfafman, 2017: 2). Ayrıca, atılganlık özelliği; bireylerin istediklerini yapmalarından ziyade eşitlik ve adalet ilkeleri doğrultusunda davranmalarını ve çevresindekilerle güvene dayalı yakın ve samimi ilişkiler kurmalarını temsil etmektedir (Hoşgör vd., 2016: 432). Diğer bir ifadeyle, atılgan bireylerin duygu ve düşüncelerini ifade ederken etik ve adaleti olmaları ahlaki ilkeleri benimsediklerinin ve ahlaki olgunluğa sahip olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Ahlaki olgunluk; bireyin duygu, düşünce ve davranış açısından ahlaki yetkinliğe sahip olmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, ahlaki olgunluk bireylerin yaşamlarının tüm kesitlerinde etik olmayan veya ahlak dışı tutum ve davranışlardan kaçınma halini temsil etmektedir (Bayraktar, 2019: 46). Özellikle çalışma yaşamında ahlaki olgunluk örgütsel süreçlerde etik olmayan uygulamaların sona ermesi açısından kritik bir unsur olarak görülmektedir. (Kızıloğlu

ve Çelik, 2015: 335-337). Bununla birlikte güven, saygı, sorumluluk, şeffaflık, önemseme ve yardımseverlik gibi birçok değeri kapsayan ahlaki olgunluğun örgütsel çevrede işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirdiğini ifade etmek mümkündür (Jiang vd., 2010: 240). Literatürdeki çalışmalarda Bouville (2008); Zakaria (2015); Gupta vd., (2017); Dungan vd (2019) ahlaki değerler ve ahlaki olgunluk gibi bireysel özelliklerle sorun bildirme davranışları arasında bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda araştırmada, korku ikliminin çalışanların sorun bildirme davranışı sergileme düzeylerini etkileyeceği, bu etki üzerinde atılganlığın aracılık rolünün; aynı zamanda korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde ise ahlaki olgunluğun düzenleyici etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:

Şekil 1. Araştırma Modeli 1



H_1: Korku iklimi sorun bildirme davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

H_2: Korku iklimi atılganlık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

H_3: Atılganlık düzeyi sorun bildirme davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

H_4: Korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde atılganlık düzeyinin aracılık rolü vardır.

H_5: Korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici rolü vardır.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde atılganlık düzeyinin ve ahlaki olgunluğun rolünün incelenmesidir. Bu kapsamda, çalışanlar tarafından algılanan korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde atılganlık düzeyinin aracılık, korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde ise ahlaki olgunluğun düzenleyici rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket

formunda, korku iklimi algısını, atılganlık ve ahlaki olgunluk düzeyini, içsel ve dışsal sorun bildirme davranışı sergilemeye yönelik tutumları ölçmek amacıyla dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinde korku iklimi bağımsız değişken, atılganlık aracı değişken, ahlaki olgunluk düzenleyici değişken, sorun bildirme davranışı ise bağımlı değişkendir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Process Macro (model 1 ve model 14) kullanılarak bootstrap yönetimini esas alan regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma konu açısından; korku iklimi, sorun bildirme davranışı, atılganlık ve ahlaki olgunluk arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, korku iklimi ve ahlaki olgunluk tek boyutta, sorun bildirme davranışı içsel sorun bildirme, dışsal sorun bildirme ve sessiz kalma olmak üzere üç boyutta, atılganlık ise cesaret, ısrarcı, nezaket ve açıksözlü olarak dört boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını bir kamu üniversitesinin üç meslek yüksekokulu, yedi fakültesi ile rektörlük biriminde akademik ve idari kadroda görev yapan çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 250 kişi oluşturmaktadır. Üniversite yönetiminden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 250 adet anket formundan geriye dönen 220 adet (%88) anket formunun, 213 (%85) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Korku iklimi ölçeği, Ashkanasy ve Nicholson (2003); sorun bildirme davranışı ölçeği Arslan ve Kayalar (2017)'ın çalışmalarından, atılganlık ölçeği için ise Rathus Atılganlık Envanterinden yararlanılmıştır. Ahlaki olgunluk ölçeği Kök ve Çakıcı (2017) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekler, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Korku iklimi, atılganlık ve ahlaki olgunluk düzeyi ile sorun bildirme davranışı değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1. Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Korku İklimi (kalan 4 madde) KMO: ,780 Varyans: %59	Cron. Alpha	**Atılganlık** (kalan 18 madde) KMO: ,768 Varyans: %51	Cron. Alpha	**Ahlaki Olgunluk** (kalan 8 madde) KMO: ,859 Varyans: %56	Cron. Alpha	**Sorun Bildirme Davranışı** (kalan 18 madde) KMO: ,775 Varyans: %55	Cron. Alpha
1.Faktör: Korku İklimi	,771	**1.Faktör: Cesaret**	,717	**1.Faktör:Ahlaki Olgunluk**	,628	**1.Faktör: İçsel Sorun Bildirme**	,859
		2.Faktör: Açıksözlü	,717			**2.Faktör: Dışsal Sorun Bildirme**	,845
		3.Faktör: Nezaket	,674			**3.Faktör: Sessiz kalma**	,768

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

D Değişkenler	**χ^2**	**d.f.**	**χ^2/df ≤ 5**	**GFI $\geq .85$**	**AGFI $\geq .80$**	**CFI $\geq .90$**	**IFI $\geq .90$**	**NNFI $\geq .90$**	**RMSEA ≤ 0.08**
Korku İklimi	0.99	2	0.49	1.00	0.99	1.00	1.00	1.00	0.000
Atılganlık	194.11	129	1.50	0.90	0.87	0.93	0.93	0.92	0.050
Ahlaki Olgunluk	40.67	19	2.14	0.95	0.91	0.98	0.98	0.97	0.076
Sorun Bildirme Davranışları	215.40	100	2.15	0.88	0.84	0.94	0.94	0.92	0.076

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 215 akademik ve idari personelin %55'i erkek, %45'i ise kadındır. Çalışanların %58'i 34-49 yaş, %27'u 18-33 yaş, %15'i ise 50 yaş ve üzerindedir. Akademik ve idari personelin %47'si lisansüstü, %27'si ise lisans mezuniyet ve %26'sı önlisans ve lise mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların kadro ünvanı açısından dağılımına bakıldığında %48'inin idari kadroda, %52'sinin ise akademik kadroda görev yaptığı görülmektedir. Kıdem

süreleri açısından değerlendirildiğinde, çalışanların %43'ü 4-11 yıl arası, %43'ü 12 yıl ve üzeri; %14'ü ise 4 yıldan daha az bir çalışma süresine sahiptir.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve algılanan korku iklimi, atılganlık ve ahlaki olgunluk düzeyi ile sorun bildirme davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3'de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort	S.S	1	2	3	4
Korku İklimi	3.16	.78	1			
Atılganlık	3.07	.42	.316**	1		
Ahlaki Olgunluk	3.48	.74	.547**	.354**	1	
Sorun Bildirme Davranışı	4.03	.38	.156*	.372**	.271**	1

Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin, aracı ve düzenleyici etkilerin belirlenmesi amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS macro (Model 4 ve Model 14) kullanılmıştır. Analizlerde boostrap tekniği 5000 yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Boostrap tekniği kullanılarak gerçekleştirilen aracılık etkisi analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için gereken %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır değerini içermememesi gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 4. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Değişkenler					Etki	SH	t	95% GA	
								Alt	Üst
Korku İklimi	→	Sorun Bildirme	(Toplam Etki)		0.07*	0.0344	2.2230	0.0086	0.1444
Korku İklimi	→	Sorun Bildirme	(Doğrudan Etki)		0.02	0.0341	0.6083	-0.0466	0.0881
Korku İklimi	→	Atılganlık	→	Sorun Bildirme	0.05	0.0198		0.0229	0.0987

SH= stadart hata; GA=Güven aralığı; *p < 0.01

Korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki toplam etkisi olumlu ve anlamlıdır (β = .07, SE = .0.0344, 95% GA=.0.0086, 0.1444, p<0.01). Bu nedenle H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Ayrıca korku iklimi atılganlığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir (β = .17, SE = 0.0365, p<0.001). Atılganlık sorun bildirme davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir (β = .32, SE = 0.0629, p < 0.001). Dolayısıyla H_2 ve H_3 desteklenmiştir.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, dolaylı etki için % 95 güven aralığı (5000 bootstrap örneği) sıfırdan farklıdır. Korku iklimi atılganlık aracılığıyla sorun bildirme davranışını etkilemektedir (β = .05, SH = 0.0198). Tablo 5'de görüldüğü üzere, korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle (β = .02, p = 0.5437), aracılık türünü tam aracılık olduğunu ifade etmek mümkündür (Baron ve Kenny, 1986). Bu bulgulara göre, H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Atılganlık				Sorun Bildirme			
	β	95% GA		*t değeri*	*β*	95% GA		*t değeri*
		Alt	Üst			Alt	Üst	
Korku İklimi	0.17*	0.0995	0 .2436	4.697	0.02	-0.0466	0.0881	0.6083
Atılganlık					0.32*	0.2010	0.489	5.1685
	R^2=0.0998				R^2=.26			
	F(199.0000)= 22.0647*				F(198.0000)= 16.1469*			

GA=Güven aralığı; *p < 0.001

Araştırma modelindeki düzenleyici aracılık etkisini (durumsal etki analizini) sorgulamak amacıyla Model 14 kullanılmıştır. Tablo 6'da düzenleyici aracılık testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 6. Düzenleyici Aracı Etki Sonuçları

Sorun Bildirme Davranışı						
Değişkenler	*β*	SH	t değeri	95% GA Alt ve Üst	R^2	R^2 değişim
Atılganlık x Ahlaki Olgunluk	-0.2274	0.0738	-3.0806	-0.3730, -0.0818	0.20	0.0387
					F(196.0000)= 12.3220*	F(196.0000)= 9.4903*
Ahlaki Olgunluğun Koşulsal Dolaylı Etkileri						
Ahlaki Olgunluk Düzeyi	*β*	SH	95% GA Alt	Üst		
Düşük	0.0650*	0.0202	0.0302	0.1078		
Orta	0.0361*	0.0156	0.0104	0.0713		
Yüksek	0.0072	0.0191	-0.0295	0.0467		

GA=Güven aralığı;SH= Standart hata **p < 0.01 ***p<0.001

Tablo 6'da görüldüğü üzere atılganlık ve ahlaki olgunluk arasındaki etkileşimin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisi anlamlıdır (β = -.2274, SH = 0.0738, $p > 0.01$). Koşulsal dolaylı etkiler incelendiğinde, ahlaki olgunluk düzeyi artıkça, koşulsal dolaylı etki düşmektedir. Buna göre, ahlaki olgunluk düşük olduğu zaman, koşulsal dolaylı etki 0.0650 iken, orta düzeyde olduğu zaman koşulsal dolaylı etki 0.0361'dir. Öte yandan ahlaki olgunluk yüksek düzeyde olduğu zaman, güven aralıkları sıfır içermesi nedeniyle koşulsal dolaylı etki anlamsız olmaktadır. Bu bakımdan, koşulsal dolaylı etkinin düzeyi ahlaki olgunluğun düşük ve orta düzeyde olmasına göre değişim göstermektedir. Sadece düşük ve orta düzey ahlaki olgunluk için, koşulsal dolaylı etkilerin güven aralıkları (% 95, 5000 bootstrap örneği) sıfırdan farklıdır.

Bununla beraber, güven aralığı (% 95, 5000 bootstrap örneği) sıfırdan farklıdır. Düzenleyici aracı etkinin varlığını test etmek için Hayes (2015) düzenleyici aracı endeksi / Index of Moderation Mediation geliştirmiştir. Endeks sonuçları düzenleyici etkinin varlığına işaret etmektedir (indeks = -0.0390, SH=0.0161, 95% CI [-0.0738, -0.0124]). Bu nedenle H_5 desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre; atılganlık vasıtasıyla korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisi ahlaki olgunluk düzeyinin artması durumunda azalmaktadır.

SONUÇ

Korku, günümüz toplumunda bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında çeşitli faktörlere bağlı olarak sıklıkla yaşadığı temel duygulardan birisidir. Bu duygunun son yıllarda artan rekabet, bireylerarası çıkar çatışmaları, belirsizlikler, ani değişimler ve iş güvencesizliği gibi sebeplerle giderek arttığı ve yaşamın bir parçası haline geldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle korkunun bireylerin yaşamlarının her kesitinde karşılaştığı bir duygu olarak, toplumsal kültürün bileşeni haline geldiğini ve örgütsel süreçlere de yansıdığını ifade etmek mümkündür. Örgütsel çevreye yansıyan bu duygunun zamanla kurumun kültürü veya iklimi haline gelmesi beklenmektedir. Böylece korkunun hakim olduğu örgüt ikliminde ise işgörenlerin tutum ve davranışlarının olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesi söz konusudur. Dolayısıyla, günümüz örgütlerinde kaçınılmaz ve normal karşılanan bir durum olan korkuya dayalı bir iklimin örgütsel çevrede bazı davranışlara yol açacağı ve çalışanların bireysel özelliklerinin de bu duygunun yönetilmesinde kritik bir rolü olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmada algılanan korku ikliminin çalışanların sorun bildirme davranışı sergilemeleri üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde atılganlığın aracılık rolü ile korku ikliminin atılganlık vasıtasıyla sorun bildirme

davranışı üzerindeki etkisinde ise ahlaki olgunluğun düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda, algılanan korku ikliminin çalışanların sorun bildirme davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, akademik örgütlerde algılanan tehditkar ve riskli koşullar sebebiyle çalışanların etik ve olumsuz olan durumları ifade etmeye yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları, korku ikliminin çalışanların atılganlık düzeyini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Elde edilen bulguya göre, algılanan olumsuz ve tehditkar bir çalışma ortamının bireyleri çekinmeden, açık ve doğrudan bir iletişim kurma şeklini tercih etmeye ve düşüncelerini açıkça ifade etmeye yöneltmesi beklenmektedir. Diğer taraftan araştırma sonuçları atılganlık düzeyinin çalışanların sorun bildirme davranışı sergilemelerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda; konuşmaktan kaçınmayan, cesaretli ve kişisel haklarını koruma arzusu taşıyan bireylerin karşılaşılan sorunları ve olumsuzlukları ifade etmekten çekinmeyeceğini belirtmek mümkündür. Dolayısıyla atılganlık özelliğinin örgütsel çevrede sorun bildirme davranışlarını arttıran önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen araştırma bulguları, korku ikliminin sorun bildirme davranışları üzerindeki etkisinde atılganlığın tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki akademik örgütte algılanan korku ikliminin çalışanların atılganlık özelliğine sahip olmaları suretiyle, sorun bildirme davranışı sergileme eğilimi göstereceklerini belirtmektedir. Ayrıca, araştırmada atılganlık vasıtasıyla korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici bir etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre; atılganlık vasıtasıyla korku ikliminin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisi ahlaki olgunluk düzeyinin artması durumunda azalmaktadır. Dolayısıyla, cesur ve açık iletişim kurmaktan çekinmeyen bireylerin korku iklimi algılamalarına rağmen sorunları ifade edeceği; ahlaki değerlere sahip olmalarının ise düşünceleri ifade etme yönünde azaltıcı bir güç oluşturacağını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla ahlaki olgunluk düzeyi arttıkça atılganlık özelliğine rağmen çalışanların bazı durumları ifade etmekten kaçınma eğilimi göstermeleri beklenmektedir.

Akademik örgütlerde korku iklimi algılanması durumunda etik olmayan ve olumsuz süreçlerin dile getirilmesinde atılganlık ve ahlaki olgunluk gibi bireysel özelliklerin önem taşıdığı ifade edilebilir. Sonuç olarak, akademik örgütlere korku ikliminin azaltılmasına yönelik açık, şeffaf, etik, adil ve kurumsal mekanizmalarla biçimlendirilen ilke ve politikaların yürütülmesi

önerilebilir. Bununla birlikte akademik örgütlerde algılanan olumsuz ve etik olmayan süreçleri üst yönetime belirtmeye, yönetimsel prosedürlerle ilgili düşünceleri ve fikirleri ifade etmeye yönelik katılımcı bir politika izlenmesi ve açık iletişim kanallarının yapılandırılması gerekmektedir. Araştırmacılar bağlamında ise ilerideki çalışmalarda korku ikliminin proaktif davranışlar, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar gibi örgütsel süreçlere katkı sağlaması beklenen diğer olumlu davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması aynı zamanda pozitif psikolojik özellikler, öz güven, kontrol odağı gibi bireysel faktörlerin rolünün irdelenmesi de önerilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmadi, G., Shahriari, M., Kohan, S. ve Keyvanara, M. 2018. Fear an unpleasant experience among undergraduate midwifery students: A qualitative study. **Nurse Education in Practice**, 29, 110–115.

Antoniadou, M., Sandiford, P.J., Wright, G. ve Alker, L.P. 2015. Understanding Lecturers' Perceptions of Workplace Fear: An Interpretive Study in The Cypriot Higher Education Context. **New Ways of Studying Emotions in Organizations**,11:51-79.

Appelbaum, S.H., Bregman, M. ve Moroz, P. 1998. Fear As A Strategy: Effects and Impact within the Organization. **Journal of European Industrial Training**, 22(3):113-127.

Arslan, E.T. ve Kayalar, M. 2017. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti Karşılaştırmalı Bir Analiz. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19 (32): 15-26.

Arslantaş, H., Adana, F., Şahbaz, M. 2013. Lise Öğrencilerinin Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **F.N. Hem. Dergisi**, 21(2): 76-84.

Ashkanasy, N.M., Nicholson, G.J. 2003. Climate of Fear in Organizational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. **Australian Journal Of Psychology**, 55(1): 24-29.

Baltacı, A., Balcı, A. 2017. Reasons for Whistleblowing: A Qualitative Study. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi**, 7 (1), 37-51.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.

Bayraktar, G.M. 2019. Öğrencilerin Ahlaki Olgunluk Düzeyleri ve DKAB Dersine Yönelik Tutumları (Rize İli Örneği). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Rize.

Bjørkelo, B., Einarsen, S. ve Matthiesen, S.B. 2010. Predicting Proactive Behaviour At Work: Exploring The Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behaviour, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83: 371-394.

Bouville, M. 2008. Whistle-Blowing and Morality. **Journal of Business Ethics,** February.

Brink, A.G., Cereola, S.J. ve Menk, K.B. 2015. The Effects of Personality Traits, Ethical Position, and the Materiality of Fraudulent Reporting on Entry-level Employee Whistleblowing Decisions. **Journal of Forensic and Investigative Accounting,** 7(1): 180-211.

Cure, L. K. 2009. Fear Within The Workplace: A Phenomenological Investigation of The Experience of Female Leaders, Capella University, Doctor Of Philosophy.

Dalgıç, A. 2019. Korku İkliminin Otel Çalışanlarının Pozitifliğine, Yaratıcılığına ve İşbirliğine Etkisi. 3. Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: Bildiriler Kitabı: 75-82.

Dungan, J., Waytz, A., ve Young, L. 2015. The psychology of whistleblowing. Current. **Opinion in Psychology**, 6, 129-133.

Dungan, J.A., Young, L. ve Waytz, A. 2019. The Power of Moral Concerns in Predicting Whistleblowing Decisions. **Journal of Experimental Social Psychology,** 85.

Gupta, K.P. ve Chaudhary, N.S. 2017. Prioritizing the Factors influencing Whistle Blowing Intentions of Teachers in Higher Education Institutes in India. **Procedia Computer Science**, 122: 25-32.

Hadders, G. 2017. Benefits of organisational whistleblowing. WhistleB, Whistleblowing Centre. https://whistleb.com/wp-content/uploads/2018/02/WhistleB-white-paper-Benefints-of-organisational-whistleblowing.pdf.

Hampton, T. J. 2013. Know Fear: How Leaders Respond and Relate to Their Fears. Degree of Doctor of Education. Universıty Of St. Thomas University.

Hayes, A. F. 2013. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York, NY: Guilford Press

Hayes, A. 2015. An index and test of linear moderated mediation. **Multivariate Behavioral Research**, 50, 1-22.

Hoşgör, H., Kurtuluş, S. A., Hoşgör, D. G., Söyük, S. 2016. Üniversite Öğrencilerinin Atılganlık Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Bilimleri Fakültesi Örneği. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 4(32): 430-441.

Jiang, D., Lin, Y.C. ve Lin, L.C. 2011. Business Moral Values of Supervisors and Subordinates and Their Effect on Employee Effectiveness. **Journal of Business Ethics**, 100: 239-252.

Kanten, P., Kanten, S., Durmaz, M.G. ve Arda, B. 2019. Akademik Örgütlerde Korku Kültürü Üzerine Nitel Bir Araştırma. 27. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı 18-20 Nisan 2019 Antalya.

Kızıloğlu, E. ve Çelik, A . 2015. Whistleblowing Behavior in Organizations and Work Morality Interaction. **International Journal of Social Sciences and Education Research** , 1 (2): 329-341.

Kök, M. ve Çakıcı, A. 2017. Çocuklar İçin Ahlaki Olgunluk Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. **21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Dergisi**, 6(18): 711-729.

Lebel, R.D. 2016. Overcoming The Fear Factor: How Perceptions of Supervisor Openness Lead Employees To Speak Up When Fearing External Threat. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 135: 10–21

Miceli, M.P., Near, J.P., Rehg, M. T. ve Scotter, J.R.V. 2012. Predicting Employee Reactions to Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality, and Wuhistle-blowing. **Human Relations,** 65(8): 923-954.

Pfafman, T. 2017. Assertiveness içinde. **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**. V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (eds.)

Rathus, S. A. 1973. A 30-Item Schedule For Assessing Assertive Behavior. **Behavior Therapy** 4: 398-406.

Sincer, S. ve Baskan, G.A. 2017. Analyzing the Relationship Between Culture of Fear and Burnout According to the Perceptions of Academics. **Journal of Higher Education and Science,** 7(3): 462-472.

Souza, D.O.S. ve Tomei, P.A. 2016. Fear of Failure In The Workplace among Brazilian Employees, Medo De Errar No Ambiente De Trabalho Entre Empregados Brasileiros. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 29(4): 407-418.

Thomas, D. 2014. Love as a Replacement for Fear in the Workplace. **Emerging Leadership Journeys**, Vol. 7 Iss. 1, pp. 27-33.

Welbourne, T. M. 1994. Fear: The misunderstood component of organizational transformation. **Human Resource Planning**, 34.

Zahid, Z. M., Butt, A. 2015. Effect of assertiveness skills on job burnout. **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, 63, 218-224.

Zakaria, M. 2015. Antecedent Factors of Whistleblowing in Organizations. **Procedia Economics and Finance,** 28: 230-234.

YENİ BİR TÜRKÇE TÜKENMİŞLİK ÖLÇÜM ARACI

Ömer Erdem KOÇAK

Medipol Üniversitesi, oekocak@medipol.edu.tr

Oğuz GENÇAY

Maryland Universitesi, ogencay@umd.edu

Wilmar SCHAUFELI

Utrecht Üniversitesi, w.schaufeli@uu.nl

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İş Kaynakları, İş Talepleri, Çalışmaya Tutkunluk

Yeni Bir Türkçe Tükenmişlik Ölçüm Aracı

Tükenmişlik, sürekli hale gelen iş stresi sebebiyle "zihinsel bitkinlik" veya çalışanın mesleğinde anlam bulamamaya başlaması ve mesleğinin amacı ve anlamından uzaklaşıp hizmet verdiği insanlarla artık ilgilenmemeye başlaması olarak tanımlanabilir (Schaufeli, De Witte ve Desart, 2019; Kaçmaz, 2005; Maslach vd., 1986). Her ne kadar edebiyatta çok uzun zamanlar içerisinde dolaylı olarak tükenmişliğe değinilmiş olsa da (Shakespeare – The Passionate Pilgrim – 1599), akademik araştırmaların bir konusu haline gelmesi ve kavramsallaştırılması 1970'li yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır (Freudenberger, 1974; Yamaner, 2019; Koutsimani, Montgomery ve Georganta, 2019). İş hayatındaki değişmeler (ör. teknoloji kullanımı) ve pozitif psikoloji akımı ile tükenmişlik akademide popüler bir konu hale gelmiş, tükenmişlik üzerine 80000'den fazla yayın yapılmıştır (Schaufeli vd., 2019). Yapılan araştırmalar tükenmişliğin fizyolojik, psikolojik ve mesleki açıdan olumsuz sonuçları olduğunu, bireyleri, organizasyonları ve hatta toplumu ilgilendirdiğini göstermiştir. Fizyolojik açıdan incelendiğinde obezite, kalp hastalıkları, kolestrol ve ölüm riski artışı (45 yaşın altında); psikolojik sonuçları incelendiğinde uyku bozuklukları, duygu bozuklukları ve depresif semptomlar, mesleki sonuçlara bakıldığında ise iş tatminsizliği, performans düşüklüğü ve işe devamsızlık örnek verilebilir (Salvagioni, Melanda, Mesas, Gonzales, Gabani & Andrade,

2017). Avrupa Birliği tarafından yapılan Avrupa Çalışan Şartları Anketi verilerinde (N=43,675), 35 ülke içerisinde en yüksek çalışan tükenmişliği gösteren ülkenin Türkiye olduğunu bulmuş ve çalışanların %25'inin tükenmiş olduğu belirtilmiştir (Schaufeli, 2018). Bu çalışmada tükenmişlik yaygınlığının Avrupa Birliği ülkeler ortalaması %10,6, Avrupa Birliği Dışı ülkeler (Makedonya, Sırbistan, Arnavutluk vb.) ortalaması %17,1 olarak bulunmuştur. Türkiye, bu oranların oldukça üstünde kalmaktadır. Ayrıca, tükenmişliğin zıttı bir kavram olarak çalışanın enerjik ve kendini işe verebildiği motivasyon durumunu temsil eden çalışmaya tutkunluk açısından ise yine aynı araştırmada Avrupa bölgesi ülkeleri arasında Türkiye, Sırbistan ve Arnavutluk ile birlikte son sıralarda yer almaktadır. Tüm bunlar bir arada, olumsuz sonuçları ve Türkiye'deki seviyesi, göz önüne alındığında, tükenmişliğin doğru ölçülebilmesi ihtiyacı olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde tükenmişliği ölçmek için Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981), Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003), Copenhagen Burnout Inventory (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005) gibi ölçekler oluşturulmuştur. Bu anketlerden Maslach Burnout Inventory (MBI) en çok öne çıkan olmuş ve yayınlanan çalışmaların %88'inde kullanıldığı görülmüş, tükenmişlik MBI ile eş-anlamlı hale gelmeye başlamıştır (Boudreau, Boudreau, & Mauthe-Kaddoura, 2015; Schaufeli vd., 2019). Son 40 yıldır MBI'ın kullanım yaygınlığına rağmen, MBI'ın kavramsal, teknik ve uygulama anlamında önemli eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli vb., 2019). Bu eksiklikleri tamamlayan, tükenmişliği doğru şekilde ölçebilen ve hali hazırda var olan ölçeklere göre (MBI) daha yüksek güvenilirlik ve geçerliliği olan bir anket geliştirmek için Wilmar Schaufeli ve Hans de Witte, 2015 yılında Tükenmişlik Ölçeği Konsorsiyum'unu (Burnout Assessment Tool Consortium) kurmuş ve konsorsiyum yeni bir ölçek (BAT) geliştirmiştir. Bu konsorsiyum şu an 28 ülke ve 40'tan fazla araştırmacı içermektedir. Bu çalışma ile yeni ölçeğin (BAT) Türkçe'ye çevrilmesi ve çevrilen halinin güvenilirlik ve geçerliliğinin gösterilmesi hedeflenmektedir. Çeviri sürecinde çeviri-geri çeviri

süreçleri kullanılmakta (Brislin, 1970) ve anketin geçerliliği Tükenmişliğin İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands-Resources Model of Burnout; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) ile gösterilmektedir. Böylece yeni anketin Türkiye'de yüksek bir güvenle tükenmişlik ölçümü yapabileceği gösterilecek; bu alanda çalışan araştırmacılara bir kaynak olunacaktır.

Teorik Çerçeve

Yeni Ölçek İhtiyacı

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory – MBI), tükenmişlik kavramını duygusal bitkinlik (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve bireysel başarı (personal achievement) olarak üç alt faktörde incelemektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Özçelik, 2019). Buna göre, tükenmişlik yaşayan biri yüksek derecede duygusal bitkinlik (örneğin, iş dolayısıyla duygusal olarak bitkin hissetme vb.) ve duyarsızlaşma (örneğin, bir doktorun hastalarına karşı hissizleşmeye başlaması vb.) yaşarken, aynı zamanda hissedilen bireysel başarısının düştüğünü (örneğin, yetkinlik ve başarı hissiyatının azalması) gözlemlemektedir. Maslach ve Jackson bu ölçeği 1981 yılında sosyal hizmetler alanında çalışanlar ile geliştirmiş, sonradan öğretmenler için ikinci bir versiyonu 1986 yılında yayınlanmıştır (Maslach & Jackson, 1986). 1996 yılında ise üçüncü bir versiyon olarak "genel tükenmişlik ölçeği" (MBI – General Survey) yayınlanmıştır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996). Son olarak ise 2016 yılında dördüncü versiyon yayınlanmış; sağlık personelleri ve öğrenciler için özel versiyonlar eklenmiştir (Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli ve Schwab, 1986). Özellikle 1986 yılında yayınlanan genel ölçek, araştırmalarda en sık uygulanan ankettir.

MBI'daki Kavramsal Eksiklikler

Orijinal MBI, bir teoriye dayanmaktansa, Maslach ve Johnson'un sözlü mülakatları ve daha önceden hazırlanmış anketler ile kendi hazırladıkları sorulara dayanmaktadır. Sosyal hizmetler

alanında çalışan 600 kişiyle beraber 47 maddeli olarak geliştirilen ölçekte, 10 faktör belirmiş, yukarıda belirtilen 3 faktör (duygusal bitkinlik, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşüklük) ile opsiyonel olan bir faktör olarak "dahil olmama (lack of involvement)" dördüncü faktör olarak belirlenmiştir. Benzer bir popülasyondan 400 kişilik ikinci örneklemle test yapılmış ve bu ölçek en son halini almıştır. Hem geliştirilen örneklemin popülasyonun genellenebilir bir örneklemi olmaması hem de çalışılan popülasyonunun tek bir meslek grubu olması; ayrıca, hem de teorik arka plan yerine daha çok pratik uygulamalardan beslenip geliştirilmesi, bugün genel popülasyonda kullanımı için iki temel problem oluşturmaktadır. Birinci olarak, dikkat ve konsantrasyon bozukluğu ve çalışma belleğindeki (working memory) zayıflamalar gibi bilişsel fonksiyonlarda gerilemenin de tükenmişliğin göstergesi olduğu bulunmuştur (Deligkaris, Panagopoulos, Montgomery, & Masoura, 2014). Fakat, MBI, bilişsel bir faktör içermediği için güncel bilgilerle gerekliliği ortaya konulan bilişsel bozuklukları ölçememektedir. İkinci olarak, her ne kadar MBI'ın üç boyutundan birisi "bireysel başarıda düşüklük" olarak kullanılsa da, bunun gerçekten bir tükenmişlik göstergesi olup olamayacağı tartışmaya açık bir konu olarak kalmıştır (Schaufeli & Taris, 2005). Kişisel başarıda düşüklük hissi daha çok "öz-yeterlilik" kavramının zıt manası ile ilişkilendirilir, MBI'daki operasyonel tanım incelendiğinde bu ilişki daha da netleşmektedir Alternatif olarak, "bireysel başarı", iş talepleri-kaynakları modelinde bireysel kaynak olarak değerlendirilip zorlayıcı iş koşullarının tükenmişliğe götüren etkisini azaltacak bir düzenleyici değişken veya tükenmişlik nedeniyle ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir. Bu sebepten, tükenmişliğin bir faktörü olarak kabul edilmesi konusunda ciddi endişeler dile getirilmiştir. (Schaufeli vd. 2019).

MBI'daki Teknik Eksiklikler

Birinci olarak, orijinal MBI ölçeğinde bazı cümlelerin oldukça güçlü şekilde ifade ediliyor olması (ör. "İşim gereği karşılaştığım bazı insanların başına gelenler, gerçekten umurumda değil" veya "Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten yıpratıcı"), anketi

dolduranların cevaplarını etkileyebilmektedir. Örneğin, yapılan çalışmalarda bu sorulara yüksek dereceli (sık sık veya her zaman gibi) cevapları vermekten çekinildiği görülmektedir (ör. Şahin, 2019; Doğan, 2020). Soruların madde yazılış şekilleri, katılımcının ankete cevap verme şekillerini etkileyebileceğinden dolayı MBI'ın güvenilirliğinde şüphe oluşturmaktadır (Wheeler, Vassar, Worley, ve Barnes, 2011). İkinci olarak, kişisel başarı maddelerinin pozitif cümleler, diğer maddelerin ise negatif cümleler ile ifade edilmesinden dolayı; kişisel başarı faktörü, diğer iki faktörden farklı hareket etmektedir. Pozitif ifadelerle tanımlanan kişisel başarı faktörünün, diğer 2 faktörle (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma), kendi aralarında olduğundan daha düşük bir korelasyonu vardır. Meta analiz sonuçlarına göre duygusal bitkinlik ile duyarsızlık arasında ortalama k_m=0,56 korelasyon olmasına rağmen, kişisel başarı ile duygusal tükenme (r = -0,30) ve duyarsızlık (r = -0,35) arasındaki korelasyonlar çok daha azdır (Worley, Wheeler & Barnes, 2008). De Beer ve Bianchi'nin (2017) yaptığı çalışma bunu desteklemekte ve duygusal bitkinlik ve duyarsızlaşmanın beraber, kişisel başarının ayrı bir faktör olduğu 2-faktörlü modelin en iyi uyum gösteren model olduğunu göstermektedir. Türkiye'de yapılmış çalışmalarda; (i) faktör analizi sonuçlarına göre MBI'ın olarak orijinal faktör yapısının korunamadığı (Yıldırım & İçerli, 2010; Konakay, 2013); (ii) alt ölçek iç güvenilirliklerinin (Cronbach's alpha) 0,70'ten aşağıda olabildiği (Çapri, Gündüz & Gökçalan, 2011); (iii) çok fazla ifadenin ölçek güvenilirliğini yükseltmek için analiz dışı bırakıldığı (Güven & Sezici, 2016; Gündüz, Çapri &Gökçalan, 2013); (iv) geçerlilik olarak alt ölçekler arası ilişkilerin normalden farklı bulunması, örneğin, tükenme ile yetkinlik arasında negatif ilişki olması gerekirken, pozitif ilişki bulunması (Gündüz vd., 2013) gibi sebeplerle MBI'ın Türkiye'ye uygunluğu ve/veya Türkçe çevirilerinin problemli olduğu gözükmektedir.

MBI'daki Uygulama Eksiklikleri

MBI, tükenmişlik üzerine tek bir skor değil, 3 farklı skor oluşturmaktadır ve bunların tek bir "tükenmişlik skoru" oluşturmak üzere birleştirilmemesi gerekmektedir (Maslach vd., 2017).

Bunun sebebi ise MBI'ın bir sendromun teşhisi amaçlı kullanılabilecek bir değerlendirme ölçeği olarak değil, farklı boyutlarda insanların işleri ile ilişkilerini incelemek için oluşturulan ölçek olmasıdır (Maslach vd. 1986). Son olarak, MBI, tükenmişlik seviyeleri ile karşılaştırma (benchmark) yapılabilecek veya tükenmişlik riski olan insanları tespit edebilecek norm değerleri (cut-off scores) neredeyse hiçbir ülke için sağlayamamaktadır; bunun sebebi de anketi geliştirirken ve sonraki yıllarda uygularken gerçekten tükenmişlik tanısı konulmuş kişilerle bir karşılaştırma grubunun oluşturulmamış olmasıdır (Schaufeli vd., 2019).

Yeni Tükenmişlik Ölçme Aracı (Burnout Assessment Tool- BAT)

BAT Konsorsiyum üyeleri, bahsedilen eksiklikleri tamamlamaya yönelik 5 prensiple yola çıkmıştır:

i)*Hem tümdengelimli hem tümevarımsal bir yaklaşım*: Yeni ölçek, tükenmişliğin teorik tanıma uygun olmalıdır. Bu tanıma göre, tükenmişlik hem "enerjisel" (örneğin yetersizlik, bitkinlik) hem de "motivasyonel" (isteksizlik, uzaklaşma) bileşenlerden oluşmaktadır. Tümdengelimli yaklaşıma ek olarak, tümevarımsal yaklaşım da kullanılmış, buna göre derinlemesine mülakatlar, literatür taraması ve hali hazırda var olan ölçeklerin maddeleri değerlendirilmiştir.

ii)*Güncel içerik*: Yeni ölçek, tükenmişliği sadece duygusal tükenme veya duyarsızlaşma olarak değil, ekstradan bilişsel ve duygusal fonksiyonlardaki bozulma olarak da değerlendirmiştir. Ayrıca, yukarıda bahsedilen kavramsal ve ampirik sebeplerle "kişisel başarı" BAT'a dahil edilmemiştir.

iii)*Madde ve Likert ölçeklerini oluştururken dikkatli olma*: BAT ölçek maddeleri kısa, öz ve kolay anlaşılabilir olmalı ve güçlü kelimeler (örneğin "gerçekten umurumda değil") kullanmaktan kaçınılmıştır. Hem pozitif hem negatif cümleler kullanmaktan kaçınılmıştır. Son olarak 5-li Likert ölçeği sıklık ifadeleriyle (1-asla, 5-her zaman) kullanılmıştır.

iv)*Teşhis amaçlı kullanım*: BAT, teşhis amaçlı kullanılabilmesi amacıyla da tek bir tükenmişlik skoru sunacaktır ve karşılaştırma yapılabilecek norm değerleri sunacaktır.

v)*Genel versiyon oluşturma*: İleride işten kaynaklı tükenmişliğin yanında, genel tükenmişlik (bağlam bağımsız) düzeyini ölçen bir versiyon da geliştirilecektir.

BAT, 4 aşamalı bir şekilde geliştirilmiştir. İlk aşamada, 49 adet tükenmişlik teşhisi koyan psikiyatrist-psikologlar ile 1-2 saatlik derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş, tükenmişlik semptomları ve sebepleri tartışılmıştır. Bu mülakatlardan 260 farklı semptom çıkartılmış, bunlar 19 farklı grup haline getirilmiş, teoriye uygun olarak 4 kök tükenmişlik faktörü ve 3 ikincil faktör belirlenmiştir. İkinci aşamada MBI dahil 13 tükenmişlik ölçeğinden 50 farklı alt-ölçeğe ait toplam 327 madde analiz edilmiştir.

Üçüncü aşamada BAT anketinde kullanılacak olan kavramsal yapı oluşturulmuş, burada 4 kök semptomlar ile 3 ikincil semptomlar ayrılmıştır. Kök semptomlar:

i) *Bitkinlik*: Hem fiziksel yorgunluk hem de zihinsel bitkinlik içeren enerji kaybıdır. Örnek semptomlar olarak işe başlayacak enerji bulamaması, dermansız olması ve işten sonra bile rahatlayamamak verilebilir.

ii)*Duygu Denetim Bozukluğu*: Kişinin kendi duyguları tarafından boğulması ve yoğun duygusal tepki vermesidir. Örnek olarak iş yerinde asabi hissetme, gereğinden fazla tepki gösterme ve iş yerinde duygularını kontrol edememek verilebilir.

iii)*Bilişsel Denetim Bozukluğu*: Hafıza, dikkat, konsantrasyon ve düşük zihinsel performans olarak kendisini göstermektedir. Örnek olarak, net bir şekilde düşünmekte, yeni şeyleri öğrenmekte zorlanmak, unutkanlık ve odaklanma zorlukları verilebilir.

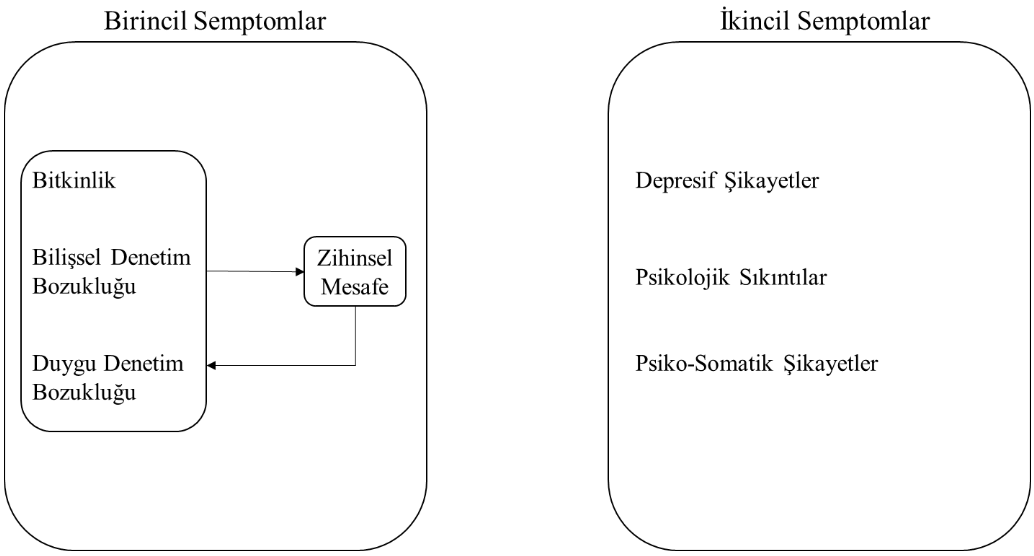
iv)*Zihinsel Mesafe*: Kişinin kendisini psikolojik olarak işten uzaklaştırmasıdır. Kişi kendisini zihinsel olarak işle arasına mesafe koyup iş yerindeki insanlarla iletişimi sınırlar ve işine yabancılaşır. İşe ilgi azalır ve sanki "oto-pilottaymış" gibi çalışma devam eder.

İkincil semptomlar ise:

i)Psikolojik Sıkıntılar: Fiziksel olmayan, uyku bozuklukları, endişe gibi semptomlardır.

ii)Psiko-Somatik Şikayetler: Fiziksel olan, fakat psikolojik sebeplerden kaynaklanan, göğüs, mide, baş ağrısı veya sık sık hastalanma gibi semptomlardır. 3-

iii)Depresif Şikayetler: Kişinin kendisini zayıf, keyif alamayan veya suçlu hissetmesi gibi semptomlardır.



ŞEKİL 2BAT TÜKENMİŞLİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kavramsal çerçevede (Şekil 1) tükenmişlik, çalışanlar tarafından bitkinlik, bilişsel ve duygusal denetim bozuklukları ile zihinsel mesafe gösteren ve bu belirtilerin ikincil olarak

psikolojik veya psiko-somatik şikayetler ile desteklenebileceği, bir güçsüzlük ve çaba göstereme durumu" olarak tanımlanabilir (Schaufeli vd., 2019).

Dördüncü aşamada bu kavramsal çerçeveye uygun 90 madde belirlenmiş ve BAT araştırmacıları tarafından içerikleri incelenerek sonucunda kök semptomlar için 23 madde, ikincil semptomlar için 11 madde belirlenmiştir. Depresyon için ayrıca bir ölçek tasarlanmamıştır. Beşlili "1-asla, 5-her zaman" Likert ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Beşinci aşamada ise bu anketin bağlam-bağımsız genel hali hazırlanmıştır.

Son oluşturulan anket ilk olarak Belçika ve Hollanda'da 1500'er kişilik 2 ayrı, birbirini tamamlayan, geçerlilik çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda, dört boyutlu yapının elde edildiği, iki ikincil semptomun (psikolojik sıkıntılar ile psiko-somatik şikayetlerin) aynı faktöre yüklendiği bulunmuştur. Ayrıca, diğer tükenmişlik anketleri olan MBI ve OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) ile sonuçlar yakınsama göstermiş (convergence) ve BAT'ın ikisinden daha fazla yordama gücünün (predictive power) olduğu görülmüştür. Son olarak, BAT'ın, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne uygun olarak, iş talepleri ile pozitif, iş kaynakları ile negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, BAT'ın, tükenmişlik ölçmek için geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır (Schaufeli vd., 2019).

Türkçe Versiyonu Geçerlilik Çalışması

Bu çalışma iki hedef taşımaktadır. Araştırmanın ilk amacı BAT ölçeğinin Türkçe'ye Tercüme edilmesinin ardından, faktör yapısının sınanmasıdır (Hipotez 1). İkinci olarak, iş talepleri-kaynakları modeli baz alınarak geçerlilik testlerinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, iş taleplerinin BAT ile pozitif ilişkisi olmalı (Hipotez 2), iş kaynaklarının BAT ile negatif ilişkisi olmalıdır (Hipotez 3) ve BAT ile çalışmaya tutkunluk arasında negatif ilişki olmalıdır (Hipotez 4), Ayrıca son olarak, ölçeğin artımlı geçerliliğinin sınanması için BAT'ın, MBI'dan daha fazla açıklayıcı gücü olmalı (Hipotez 5).

Yöntem

Katılımcılar ve Prosedür

Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak sosyal medya reklamları ve yazarların kişisel çevreleri üzerinden online anketler ile Türkiye'de 11 ilden toplam 3573 kişiye ulaşılmıştır. Bu kişilerden 2778'inın anket için yeterli zaman ayırdığı (min. 10 dk.), çelişkili sorulara doğru cevaplar verdiği ve tüm sorulara eksiksiz cevap verdiği görülmüştür. 2778 kişinin %52'sinin erkek olduğu görülürken, yaş ortalamasının 30.18 (*S.S.*=9.62) olduğu görülmüştür. İlkokuldan (%7,9) doktora (%1,2) seviyesine kadar her eğitim seviyesinde katılımcı olmakla beraber, TÜİK tarafından belirlenen tüm sektör gruplarının ve meslek gruplarının temsil edildiği heterojen bir örnekleme ulaşılmıştır.

Ölçekler

Tükenmişlik seviyesini ölçmek için Desart vd. (2018) tarafından oluşturulan Tükenmişlik Ölçme Aracı'nın (Burnout Assessment Tool) Türkçe'ye çevirilen maddeleri kullanılmıştır. Maddelerin tercümesinde geri tercüme yöntemi kullanılmıştır. İlk etapta 2 kişilik bir ekip tarafından Türkçe çevirileri yapılmış, ardından yazarlar tarafından bu çeviriler değerlendirilerek en doğru çeviri olduğu düşünülen maddelerin 2 kişi tarafından geri tercümesi yapılmıştır. İkinci etapta, 300 kişiyle pilot çalışma yapılmış ve bazı maddelerin çevirilerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Üçünü etapta, ölçek maddeleri üzerinden yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilerek çevirisinde sorun görünen maddeler tekrar düzenlenmiştir. Son olarak 160 kişiyle ikinci bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir ve ölçeğin geçerlilik çalışmasına hazır olduğu bulunmuştur. Bunun dışında, Maslach vd. (1986) tarafından geliştirilen 22 maddelik MBI-genel ölçeği de kullanılmıştır.

İş Talepleri ve kaynakları için Schaufeli (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri iş talepleri için α=.72, iş kaynakları için α=.89 olarak bulunmuştur. Çalışmaya tutkunluk için Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen

UWES-3 kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri iş talepleri için α=.89 olarak bulunmuştur.

Analizler

Ölçeğin yapı geçerliliğini (yakınsak ve ayrım geçerlilikleri) test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ardından, kavramın nomolojik ağı içerisindeki yerini test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Bulgular

Yapı Geçerliliği (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Sonuçları ve Güvenilirlik

Bitkinlik, zihinsel mesafe, duygu denetim bozukluğu, biliş denetim bozukluğu, psikolojik sıkıntılar ve psiko-somatik rahatsızlıklar olmak üzere altı örtük faktörlü birincil düzey modelin verilerle çok uyumlu olduğu görülmüştür ($\chi^2 =^{(N = 2778,\ df = 512)} = 3526.86$, $p<.001$, CFI = .941, TLI = .936, SRMR=.038, RMSEA = .046). 6 faktörlü model, 5 faktörlü tüm alternatif modellerden daha iyi sonuç vermiştir. Böylece, ölçeğin 6 faktörlü yapısı kabul edilmiştir. Madde faktör yüklerinin tamamı anlamlı olup .257 ile .893 arasında değişkenlik göstermektedir.

Bileşik güvenilirlik katsayısı tüm boyutlar için .80 ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çıkarılan ortalama varyans değerlerinin tamamının da .50'den büyük olduğu görülmüştür. Böylece, bitkinlik, zihinsel mesafe, bilişsel denetim bozukluğu ve duygu denetim bozukluğu, psikolojik sıkıntı ve psiko-somatik şikayetler boyutlarından oluşan 33 maddelik altı boyutlu tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliği için yeterli kanıt bulunduğu söylenmiştir. Ek olarak, sadece birincil faktörlerle yapılan DFA sonuçları, 4 boyutlu modelin, tüm alternatif üç boyutlu modellerden daha iyi olduğunu göstermiştir. Orijinal çalışmada da yapıldığı gibi her boyutun ortalaması alınarak oluşturulan parsellerle yapılan ikincil düzey faktör analizinin de verilerle uyumlu olduğu görülmüştür. Böylece, ilerideki analizlerde tükenmişliğin dört boyuttan oluşan

ikincil düzey bir kavram olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışmadaki korelasyonlar aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 5 Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

		Ort.	S.S.	1	2	3	4
1	Çalışmaya Tutkunluk	3.79	1.099				
2	Tükenmişlik (MBI)	2.10	0.876	-.648**			
3	Tükenmişlik (BAT)	1.78	0.606	-.607**	.869**		
3	İş Talepleri	1.73	0.439	-.373**	.782**	.893**	
4	İş Kaynakları	3.30	0.853	.680**	-.609**	-.525**	-.414**

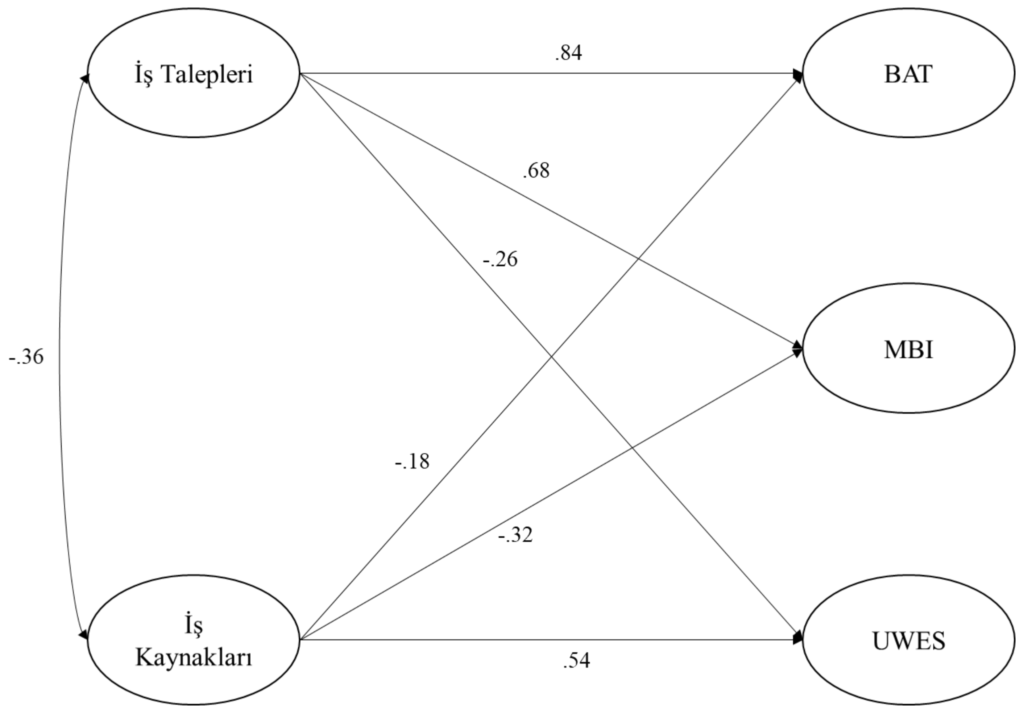
**. p< .01 (2 kuyruklu).

Eşzamanlı Geçerlilik ve Yapısal Model Sonuçları

İş talepleri ve iş kaynakları modeli bağlamında, olumsuz değişim, iş-ev hayatı çatışması, fiziksel talepler, duygusal talepler, aşırı iş yükü, taciz ve kişilerarası çatışmadan oluşan İş talepleri faktörü ile; yönetici desteği, iş arkadaşı desteği, gelişim fırsatları, adalet algısı, geribildirim alma, beceri kullanımı, rol belirginliği ve özerklikten oluşan iş kaynakları faktörleri örtük bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Bağımlı değişkenler olarak tükenmişlik için hem yeni oluşturulan ölçek (BAT) hem de MBI kullanılmış; ayrı olarak çalışmaya tutkunluk kullanılmıştır. Böylece, 5 faktörle kurulan yapısal modelin veri ile iyi uyum sağladığı gözlenmiştir (χ^2=3338.896; df=220; CFA=.911; SRMR=.057; RMSEA=.071).

İş talepleri ve kaynakları örtük değişkenleri BAT ölçeğindeki varyansın %63'ünü, Yapısal eşitlik modelindeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Şekil 2'de gösterilmiştir. İş talepleri ile BAT arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri süren hipotez 2 kabul edilmiştir (β=.84,

t= 21.537, *p*<.001). İş kaynakları ile BAT arasında negatif ilişki olduğunu belirten hipotez 3 de desteklenmiştir (*β*=-.18, *t*= -10.238, *p*<.001). Hipotez 4'te BAT ile çalışmaya tutkunluk arasında negatif ilişki, MBI ile arasında pozitif ilişki beklenmekteydi. Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere ilişkiler beklendiği şekilde bulunmuş (r_{UWES}=-.607, p<.001; r_{MBI}=.869, p<.001), böylece hipotez 4 desteklenmiştir. Son olarak, açıklanan varyans oranları kıyaslandığında yeni tükenmişlik aracı BAT'ın iş talepleri ve kaynakları modelinde MBI'a göre daha iyi açıklandığı bulunmuş (R^2_{BAT}=.84 > R^2_{MBI}=.73), böylece hipotez 5 desteklenmiştir. Tüm sonuçlar Şekil 2 üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 3 İş Talepleri-Kaynakları Modeli Temelli Araştırma Modeli ve Sonuçları

Tartışma ve Sonuç

Çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha doğru ölçülebilmesi için öncelikle uluslararası bir ekiple birlikte güncel kullanılan anketlerin (MBI gibi) hem kendisinde hem de Türkçe

çevirilerinde karşılaşılan sorunlar ortaya koyulmuştur (Schaufeli vd., 2019; Gündüz vd., 2013; Konakay, 2013; Güven ve Sezici, 2016; Çapri vd., 2011; Yıldırım ve İçerli, 2010). Ardından da bu bildiri özelinde, yeni tükenmişlik ölçeğinin hazırlanmasındaki aşamalardan bahsedilmiş ve yeni tükenmişlik anketinin (BAT) Türkçe versiyonunun güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçları paylaşılmıştır.

Akademik katkı olarak, bu çalışma, MBI yerine ikame edilebilecek, teori ve ölçek geliştirme kısmı kapsamlı bir şekilde yapılmış, temsil kabiliyeti yüksek bir örneklem ile test edilmiş, tükenmişliği daha iyi ölçtüğünü iddia ettiğimiz bir anket oluşturulmuştur. Global olarak ortak kullanılan tüm maddeler Türkçe'ye kolay anlaşılabilir, kısa ve öz maddeler olarak çevrilmiş, faktör yapısı diğer ülkelerdeki sonuçlarla (ör. Hollanda, Belçika) aynı olduğu görülmüştür, iş talepleri-kaynakları teorisine uygun şekilde ile test edilerek geçerliliği gösterilmiştir. Büyük örneklem ayrıca katılımcı çeşitliliğini sağlamış (meslek, şehir, eğitim durumu vb.) ve ölçeğin Türkiye'de iş tükenmişliğini güvenle ölçebileceği desteklenmiştir.

Bu çalışmanın profesyonel çalışanlar için de katkıları bulunmaktadır. BAT-Türkçe iş yerlerinde tükenmişliğin teşhisinde ücretsiz ve güvenli bir gözlem ve ölçüm aracı olarak kullanılabilir. Uygulama sonucunda tek bir skor oluşturması sayesinde, insan kaynakları çalışanların izin, örgütsel destek, koçluk ve benzeri konularda örgütsel politikalarını düzenleyebilir, tükenmişliğin yüksek olduğu çalışan veya birimlerde müdahalede bulunabilir.

Sonuç olarak BAT, yıllardır tükenmişliği ölçmede kullanılan MBI'dan daha iyi performans göstermesi, kullanım izni gerektirmemesi ve ücretsiz olması gibi nedenlerle MBI yerine kullanılmaya aday bir ölçektir.

Kaynakça

Boudreau, R., Boudreau, W., & Mauthe-Kaddoura, A. (2015). From 57 for 57: A bibliography of burnout citations. MSc MGT, University of Lethbridge.

Çapri, B., Gündüz, B., & Gökçakan, Z. (2011). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğrenci Formu'nun (MTE-ÖF) Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1*(40), 134-147.

De Beer, L. T., & Bianchi, R. (2019). Confirmatory factor analysis of the Maslach Burnout Inventory: A Bayesian structural equation modeling approach. *European Journal of Psychological Assessment*, *35*(2), 217.

Deligkaris, P., Panagopoulos, E., Montgomery, A., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, 28, 107- 123.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, *86*(3), 499.

Desart, S., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2018). Validation of the Burnout Assessment Tool. In *Institute of Work Psychology International Conference 2018, Date: 2018/06/19-2018/06/21, Location: Sheffield, UK.*

Doğan, A. (2020) *Mesleki Özdeşleşme ile Tükenmişlik İlişkisinde İş Yükü Algısı ve Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başken Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. Türkiye.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, *30*(1), 159-165.

Güven, Ö. Z., & Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *14*(2), 112-132.

Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi – Journal of Educational Sciences Research*, *3*(1), 29-49.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, *68*(1), 29-32.

Koutsimani, P., Anthony, M., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in psychology*, *10*, 284.

Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(1), 121-144.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, *19*(3), 192-207.

Maslach, C. (2017). Burnout: a multidimensional perspective. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 19-32. Routledge

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.

Maslach, C., S.E. Jackson and M. Leiter (1996) *Maslach Burnout Inventory. Test Manual 4th Edition.* (Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA).

Özçelik, Z. (2019). *Diş hekimlerinde duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisi: Adana örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, M. (2019) *Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştrma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. Türkiye.

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & de Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, *19*(3), 256-262.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.

Schaufeli, W., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. KU Leuven: Leuven, Belgium

Schaufeli, W.B. (2018). Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.

Wheeler, D. L., Vassar, M., Worley, J. A., & Barnes, L. L. (2011). A reliability generalization meta-analysis of coefficient alpha for the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, *71*(1), 231-244.

Yıldırım, H. M., & İçerli, L. (2010).Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *2*(1), 123-131.

Yamaner, Ö. (2019) *Job demands and job resources as antecedents of burnout*. Marmara University Unpublished Doctoral Dissertation. İstanbul.

‘HİÇBİR BAŞARI CEZASIZ KALMAZ’: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Oytun Boran SEZGİN

Dokuz Eylül Üniversitesi

boran.sezgin@deu.edu.tr

Sedef Gülsüm AKSU

Dokuz Eylül Üniversitesi

sedef.aksu@deu.edu.tr

Emir ÖZEREN

Dokuz Eylül Üniversitesi

emir.ozeren@deu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Başarının Algılanan Cezası, Sosyal Mübadele Kuramı, Rol Belirsizliği, Örgütsel Adalet, Ölçek Geliştirme

GİRİŞ

Günümüzde birçok örgüt çeşitli uygulamalar ile çalışanlarının örgütlerine yönelik olumlu tutumlarını arttırmaya çalışmakta ve bu yolla onlardan yüksek performans göstermelerini beklemektedir. Yöneticiler değişen iş koşullarına özgü ortaya çıkan ve zaman zaman çalışanların iş tanımlarının dışında kalan yeni görevlerin dağıtımını yaparken görevi başarı ile tamamlayabileceğini düşündüğü çalışanları sürekli tercih etme eğilimi göstermektedir. Bir örgütte kendisine verilen görevleri zamanında, eksiksiz ve doğru yerine getiren çalışanların yüksek performanslarından hareketle yöneticiler, tamamlanamayan veya tamamlanması beklenen yeni ve ek görevler söz konusu olduğunda bu çalışanları düzenli olarak seçmektedir. Bu süreçte iş yükü sürekli artan performansı yüksek çalışanlar, görevlerini yap(a)mayan çalışanların görece daha az iş yüküne sahip olduklarını düşünerek uzun dönemde kendilerinin kullanıldıklarını, sömürüldüklerini ve cezalandırıldıklarını düşünmeye başlarlar (Sezgin ve diğerleri, 2019). İlk kez bu çalışmada ‘başarının algılanan cezası’ olarak kavramsallaştırdığımız söz konusu tutumun; rol belirsizliği ile ek ve yeni görevlerin oluşması, yöneticinin belli bir gruba duyduğu güvenden dolayı işlerin tamamlanması için bu grubun üyelerini devamlı seçmesi ve sürekli artan iş yükü ile yüksek performans sahibi çalışanların göreli yoksunluk duygusuna kapılması söz konusu kavramın kuramsal temelleri ve çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesi başarının algılanan cezası kavramının kuramsal arka planını oluşturan örgütsel davranış alanındaki dört temel kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; rol belirsizliği, yöneticinin asta güveni, göreli yoksunluk kavramı ve sosyal mübadele kuramıdır.

Rol Belirsizliği ve İş Yükü

Rol belirsizliği, iş yerinde belirli bir role ve role ilişkin beklentiler hakkındaki söz konusu belirsizliklerden meydana gelmektedir (Elloy ve Smith, 2003). Roller işgörenin bir örgütteki konumu nedeniyle, kendisinden gerçekleştirmesi beklenen davranışlardır. Çalışanların ve yöneticilerin rol beklentilerinin yeterince farkında olmayışı durumunda rol belirsizlikleri ortaya çıkmaktadır. Böylesi bir durumda performansı görece yüksek ve yöneticinin gözünde iş bitirici görülen çalışanlar kendileri üzerinde aşırı yük oluşturacak ilave iş yükü ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Yöneticinin Asta Güveni

Güven bir kimsenin karşıdaki kişiye ve o kişinin eylemlerine yönelik algısına dayalıdır. Jennings (1971) ve Gabarro (1978) tarafından güvenin inşa edilebilmesi için beş koşul belirlenmiştir: (a) doğruluk ve dürüstlük; (b) işini yapmak için gerekli yetkinlik, teknik ve kişilerarası bilgi ve beceriler; (c) çeşitli durumlarla başa çıkabilmek için davranışlarda tutarlılık, güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi muhakeme; (d) sadakat veya insancıl güdüler; (e) açıklık veya zihinsel erişilebilirlik, fikirleri ve bilgileri özgürce paylaşma isteği. Gabarro'a göre (1978: 298), yöneticinin astına yönelik güveni konusunda, astın doğruluğu, yetkinliği ve tutarlılığı/sürekliliği en etkili koşullar iken; astların yöneticilerine yönelik güveni konusunda üstün doğruluğu, sadakati (güdüler) ve açıklığı en etkili koşullar olarak belirlenmiştir.

Butler ve Cantrell (1984: 24-26) ise, Gabarro'nun (1978) belirlediği beş güven koşulunun önem sırasının astların üstlerine ve üstlerin astlarına güven noktasında değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmeye çalışmıştır. Yürütülen çözümlemeler sonucunda güven inşa etme noktasında koşullar en önemliden en önemsize doğru sıralandığında şu şekilde ortaya çıkmıştır: yetkinlik > doğruluk > tutarlılık > sadakat > açıklık. Görüldüğü üzere hem yöneticinin hem de astın bilgi ve becerileri güvenin en önemli karar vericisi çıkmıştır. Ayrıca söz konusu beş güven koşulunun da astlar ve üstler arasında farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle yöneticiler yetkin gördükleri çalışanlara duydukları güvenle onlara ek

görevler yükleyebilmekte ve diğer çalışanlardan beklemedikleri bazı işleri bu çalışanlardan bekleyebilmektedirler.

Göreli Yoksunluk Kavramı

İnsanlar kendilerini bir standart ile karşılaştırdıklarında, adaletsiz bir muameleye maruz kaldığını veya yeterli ücret almadığını düşünebilir (Crosby, 1976: 85). Bunun sonucunda geçmişlerine, başka bir kişi veya kişilere, gruba, ideale veya başka bir sosyal kategoriye kıyasla arzu edilen herhangi bir konudan kendilerini yoksun hissedeceklerdir (Walker ve Pettigrew, 1984: 302). Göreli yoksunluk kuramı, insanların kendilerini daha iyi olanlarla karşılaştırdıklarında ve sahip oldukları dezavantajları hak etmediklerine karar verdiklerinde ortaya çıkar (Smith ve Huo, 2014: 232).

Kavramın ortaya çıkışı Stouffer ve diğerlerinin (1949) "The American Soldier: Army Life" adlı araştırmasıyla olmuştur (Stark ve Taylor, 1989: 2). Sonrasında Davis (1959), Runciman (1966) ve Gurr (1970)'ın araştırmaları konunun gelişimine katkı sağlamıştır. Davis (1959), göreli yoksunluk kavramını tanımlayan ilk araştırmacı olmuştur. Davis'e göre (1959: 283), herhangi bir sosyal grubun arzu edilen bir duruma sahip olması (yoksun olmayan) ve olmaması (yoksun) açısından ikiye ayrılabileceğini öne sürmektedir. Yoksun bir kişi, kendisini yoksun olmayan bir kişiyle kıyaslarsa, göreli yoksunluk durumu ortaya çıkacaktır. Arzu edilen durumla ile mevcut durum kıyaslaması sonucu, kişide doğabilecek hoşnutsuzluk bakımından, göreli yoksunluk teorisi (Davis, 1959), eşitlik teorisi (Adams, 1965) ile benzerlik göstermektedir (Crosby, 1976: 89). Göreli yoksunluk kavramının ortaya çıkmasıyla dağıtım adaleti ve ödüllerin adil bir şekilde paylaşılma sorunu gündeme gelmiştir (Adams, 1965: 272). Çünkü göreli yoksunluk hisseden taraf, getirisinin yatırımlara oranını daha az gören taraftır. Yoksunluk hisseden taraf, sadece yoksunluk hissetmez, mübadele sonucunda elde ettiği getiri ve ödüllerin beklediğinden daha az olduğunu düşünür veya adil olmadığını hisseder (Adams, 1965: 273).

Bu bilgiler ışığında, yüksek performans göstererek başarılı olduğunu düşünen çalışanlar daha fazla iş yükü altında kaldıklarına inandıkları için daha az çaba göstererek çok daha sakin bir tempo ile mesai geçirdiklerini düşündükleri çalışma arkadaşlarına göre yoksunluk hissedebilmektedir. Kısacası, az iş yüküne sahip iş yap(a)mayan çalışma arkadaşlarına göre iş yerinde yoğunluk açısından daha fazla ağırlığa sahip "başarılı" çalışanlar, "rahat bir mesai" ödülünü adil paylaşamadıkları inancına sahip olabilmektedir.

Sosyal Değiş-Tokuş (Mübadele) Kuramı

Sosyal mübadele kuramının işyeri davranışlarını anlamlandırmada en etkili kuramsal paradigmalardan bir tanesi olduğu kabul edilmektedir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kuramın dayandığı temel varsayım ilişkilerin zaman içerisinde güven, sadakat ve karşılıklı taahhütler üzerine kurulu olmasıdır. Sosyal mübadele kuramı, 1950'li yıllardan itibaren sosyolojiyi ve sosyal psikolojiyi etkisi altına almıştır. Bu durumda Homans'ın (1953), Thibaut ve Kelley'nin (1959) ve Blau'nun (1964) etkisi çok fazladır (Emerson, 1976: 335). Sosyal davranışlar, ürün gibi maddi unsurların yanı sıra onaylanma veya saygınlık gibi maddi olmayan unsurların mübadelesidir. Karşıdaki kişiye çok şey verenler aynı zaman da onlardan çok şey almaya çalışırlar. Başkasından çok şey alanlar ise karşıdakine çok şey verme noktasında kendilerini baskı altında hissederler. Birey, grubundaki hiç kimsenin kendisinden daha fazla getiri elde etmediğini görmeye çalışır (Homans, 1958: 606). Eşitsizlik, kişinin çıktılarının girdilerine oranının, karşısındakinin çıktılarının girdilerine oranına eşit olmaması sonucunda meydana gelir. Bu durum, ya kişinin başkasıyla doğrudan bir mübadele ilişkisi içerisinde olduğunda veya ikisi birlikte üçüncü bir tarafla mübadele ilişkisi içerisinde olduğunda ve karşısındakiyle kendisini kıyaslaması sonucunda ortaya çıkacaktır (Adams, 1965: 280).

Bireylerin girdikleri mübadelelerde maliyet ve ödülleri tarttığı varsayılır ve şayet içsel ödüllerin maliyetlerden daha ağır bastığını tespit eder veya alternatiflerin mevcut mübadeleden daha az ödül getireceğini düşünürse mübadeleye devam edeceği düşünülür (Floyd ve Wasner, 1994: 55). Bu bağlamda girdiler; kıdem, deneyim, eğitim ve fiziksel çaba iken çıktılar: ücret, pozisyon unvanları ve statüye ilişkin yan haklardır. Eğer kişi kendi girdileriyle başkasının girdilerini eşit, fakat karşılığında aldığı ödemesini daha az bulursa, eşitsizlik algısı ortaya çıkacaktır. Hatta kişinin bu eşitsizliği azaltmak veya ortadan kaldırmak üzere motive olacağı öngörülmektedir (Wicker ve Bushwiler, 1970: 63).

Yüksek performans gösteren çalışanlar, eş düzeyleri arasından ek işler için tercih edilmelerini kendilerinin "daha iyi/başarılı" olduklarının bir ispatı olarak gördüklerinden ötürü bu durumdan ilk zamanlarda haz duymaktadırlar. Fakat iş yükünün düzenli bir şekilde artması, söz konusu çalışanların durumu sorgulamalarına neden olmaktadır. Özellikle yoğun çaba ve yüksek performanslarının karşılığının (terfi, prim, övgü vb.) yeterince alınmadığını düşünen çalışanlar, algıladıkları eşitsizlik nedeniyle kendilerini rahatsız hissetmeye başlar. Hatta bazı durumlarda, belli ödüllerin bile (prim, övgü vb.) söz konusu eşitsizliğin yarattığı olumsuz tutumları ortadan kaldırmada yetersiz olduğu görülmektedir.

Başarının Algılanan Cezasının Benzer Kavramlardan Farklılaşması

Başarının algılanan cezası olgusu; örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve iş yükü gibi yönetim ve organizasyon alanında çalışılan bazı kavramlar ile benzer görünmektedir. Dolayısıyla, olgunun diğer kavramlara göre farklılığının tartışılması, olgunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Yg (1989: 581) bir olgunun/ kavramın açıklanmasında ne olmadığının belirtilmesinin de yardımcı olacağını belirtmektedir. Bu yüzden çalışmamızda başarının algılanan cezası ile benzer kavramlar karşılaştırılırken diğer kavramlara göre ne olmadığı da ortaya konulacaktır.

Örgütsel Adalet ve Başarının Algılanan Cezası

Örgütsel adalet çalışanların iş yeri ile ilgili eşitlik algılarını yansıtmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2018). Yazında örgütsel adalet dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere 4 boyutlu incelenmektedir (Colquitt, 2001). Dağıtım adaleti Homans (1958; 1961), Blau (1964) ve Adams'ın (1965) görüşlerine dayanmaktadır. Temel olarak dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri çıktıların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). İşlemsel adalet, ödüllerin dağıtımındaki karar sürecine ilişkin prosedürlerin adil olması ile ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998; Thibaut ve Walker, 1975). Kişilerarası adalet, prosedürleri uygulayan yöneticilerin/otoritenin çalışanlara yönelik tavırları ile ilgiliyken; bilgisel adalet ise otoritenin prosedürler ile ilgili çalışanlarla iletişim kurarak onları bilgilendirmesi ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1986; Colquitt, 2001).

Başarının algılanan cezası dağıtım adaleti gibi; eşitlik, sosyal mübadele ve göreceli yoksunluk vb. kuramlara dayalı olsa da **çıktılar ile ilgili değildir.** Örgüte sunulan **girdiler** konusundaki eşitsizlikle ve bu eşitsizliğin ortaya çıkış süreciyle bağıntılıdır. Olguların ölçüm araçları ifadeler yönünden incelendiğinde, dağıtım adaleti çıktı temelli maddelerden oluşurken başarının algılanan cezası girdi temelli sorgulamaya bağlı maddelerden oluşmaktadır. Ayrıca, elde edilen çıktıların prosedürleri, otoritenin prosedürler hakkındaki bilgileri aktarması, hatta bunu nezaketli bir şekilde yapması da çalışanın başarısının algılanan cezasını çektiğini düşünmesine **engel olamamaktadır**. Bazı nadir durumlarda *çıktılar dengeli olarak dağıtıldığında bile*, söz konusu çalışanlar ek ödüllerin yerine, ancak girdilerin dengelenmesiyle bu ceza algısının ortadan kalkacağına inanmaktadır. İki olgu arasındaki ilişki daha çok neden-sonuç ilişkisidir. Başarının algılanan cezası artıkça, özellikle dağıtım adaletinin azalacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Sinizm ve Başarının Algılanan Cezası

Antisthenes ve Diyojen'e kadar dayanan sinizm felsefesi (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1996; Andersson, 1996), doğal olmayan kural ve düzenlemelerin özgür bir yaşamdan bireyleri uzaklaştırdığı için engel olduğuna inanmayı içermektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1996). Alanda farklı yönleri ile tartışılan sinizm kişilik özelliği (Cook ve Medley, 1954) olarak tartışıldığı gibi kurumlar ve birey arasındaki sosyal sözleşmenin bozulmasına bağlı olarak gelişen bir tutum olarak da değerlendirilebilmektedir (Abraham, 2000). Örgüt düzleminde olgu, çalışanın örgütünü dışlamasıdır.

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütünün geleceğine odaklanarak örgütteki bütünleşme eksikliği ile ilgili inançlarını kapsamaktadır (Wanous, Reicher ve Austin, 1996). Diğer taraftan başarının algılanan cezası **geleceği değil, geçmişi değerlendirmenin** bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, başarının algılanan cezası **kişisel bir özellik de değildir**. Örgütsel sinizm ile ilgili ölçüm araçları incelendiğinde; geleceğe yönelik kötümserlik, çalışana değer verilmemesi veya söylenenler ile gerçekleşenler arasındaki fark ya da örgütün etik dışı faaliyetlerine (çalışanı kullanabilmek için dürüst olmayan yaklaşım) odaklandığı görülmektedir. Başarısının cezalandırıldığını algılayan bir çalışan, kendisine karşı **dürüst davranıldığını** ve **değer verildiğini** düşünebilmektedir. Hatta olgu **en değerli** (performansı yüksek) çalışanlardan biri olduğu için ortaya çıkmaktadır. Fakat söz konusu algıyı sürekli ve artarak yaşayan çalışanların, zaman içinde geleceklerine yönelik şüphelerinin artarak örgüte yönelik olumsuz davranışlarının da artacağı öngörülmektedir. Yani başarının algılanan cezasının, örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olduğu düşünülmektedir.

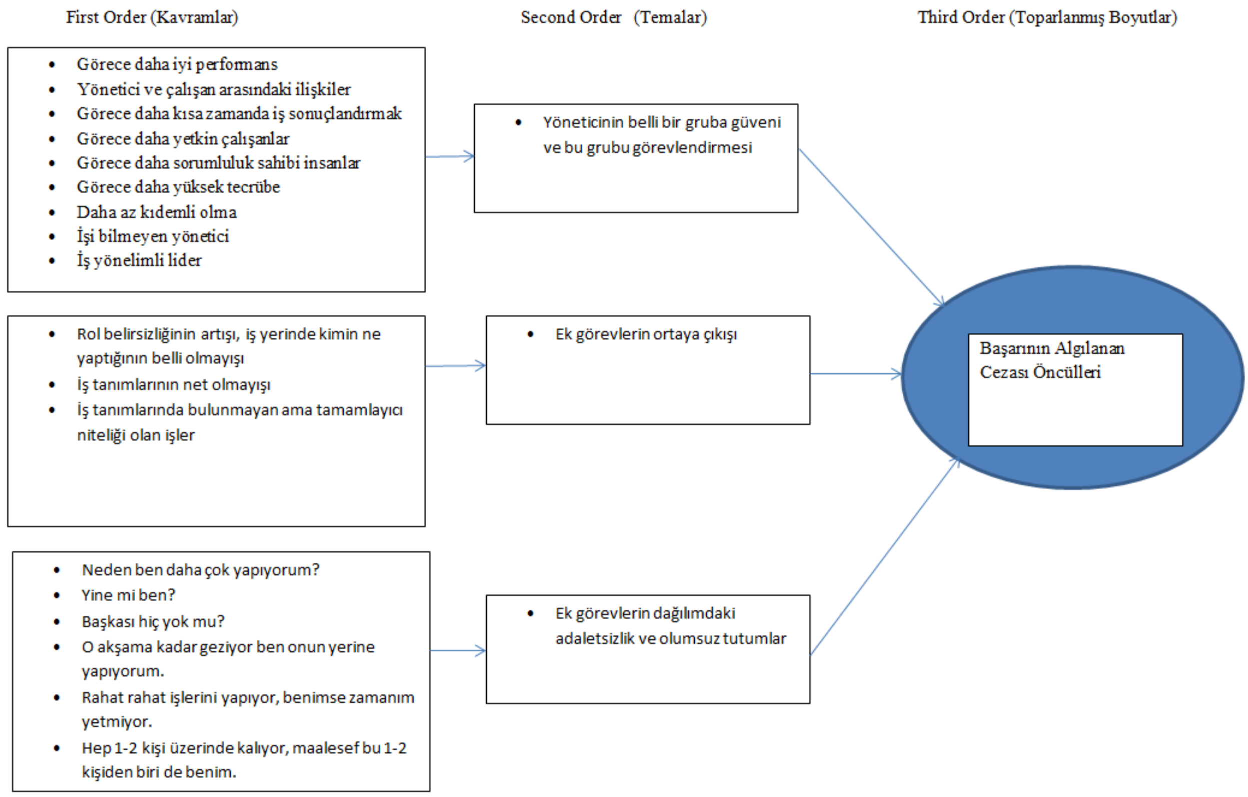
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması soru havuzuna dahil edilecek ifadelerin hazırlanmasına dönük gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerdir. Nitel araştırma sürecinde 10 farklı kurumdan 17 çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Amaçlı ve kartopu örneklem yöntemi ile ulaşılan katılımcılara konu ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler, Haziran 2019 ve Eylül 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin uzunlukları 38 dakika 33 saniye ile 18 dakika 41 saniye arasında değişirken ortalama görüşme süresi 25 dakika olarak belirlenmiştir. Görüşmelere teorik doyum noktasına ulaşıncaya kadar devam edilmiştir. Görüşmelerde elde edilen veriler, öncelikle yazılı metinlere olduğu gibi aktarılmıştır. Her bir araştırmacının ayrı olarak gerçekleştirdiği tüm kodlama ve

kategoriler, bir araya gelinerek tartışılmış, ortaklaşan ve ayrışan kategoriler üzerinden nihai temalar oluşturulmuştur.

Çalışmada veri analizi sürecinde kodlama protokolü olarak Gioia vd., (2012) tarafından geliştirilen, tümevarımsal yöntem ve gömülü kuramı benimseyen nitel araştırmalar için önerilen sistematik çerçeve yardımıyla araştırma bulguları kodlanmıştır. Şekil 1'de çalışmada benimsenen kodlama sistematiği ve araştırma bulgularının dayandığı temalar ayrıntılarıyla sunulmuştur.

Şekil 1: Başarının Algılanan Cezasının Öncülleri



Araştırmanın ikinci aşamasında ise başarının algılanan cezası kavramı ölçeğini geliştirmek üzere araştırmacıların nitel içerik analizi ile elde ettiği veriler üzerinden 20 maddelik bir ifade havuzu oluşturulmuştur. Nicel aşamada, yazılı soru formu tekniğinden faydalanılmıştır. İnternet (Google Form) aracılığıyla toplam 105 işgörene ulaşılmıştır. 9 soru formu eksik veya hatalı doldurulmuş olmasından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Veri analizinde SPSS 24.0 ve SmartPLS programlarından faydalanılmıştır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik, geçerlilik ve ayrışma testleri gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Nitel araştırma sürecinde görüşmelerde katılımcılara 10 farklı soru yönlendirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların işleri ve iş yükleri ile ilgili genel tanımlayıcı özellikte sorular ile başlarken ilerleyen süreçte görevlendirilmelerin nasıl yapıldığı ve bu doğrultuda neler hissettikleri ve deneyimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet		**Kurumundaki Çalışma Süresi (Yıl)**	
Kadın	7 (%41.2)	*5 Yıldan Az*	6 (%35.3)
Erkek	10 (%58.8))	*6-10*	6 (%35.3)
Eğitim		*10'dan fazla*	5 (%29.4)
Lise ve Dengi	2 (%11.8)		
Üniversite	9 (%52.9)		
Lisansüstü	6 (%35.3)		
Yaş (Yıl)		**Pozisyon**	
20-30	1 (%5.9)	*Yönetici*	6 (%35.3)
31-40	7 (%41.2)	*Yönetici Olmayan*	11 (%64.7)
41-50	7 (%41.2)		
50 ve Üzeri	2 (%11.7)		

Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda başarının algılanan cezası olgusunun altında yatan başlıca 3 öncül tespit edilmiştir. Çeşitli nedenlerle oluşan ***ek görev yükü***, söz konusu ek görevlerin ***yöneticilerin astlarına güveni*** nedeniyle sürekli belli ***kişi ya da kişilere yüklenmesi*** ve adil olarak dağılmayan iş yükünün sürekli artmasından dolayı ***çalışanın olumsuz tutumlar geliştirmesi***dir. Katılımcıların tamamı belirsizliklerin yarattığı ek görevlerin varlığından bahsetmekte ve katılımcıların yine tamamı bu görevlerin çalışanlar arasında dağıtılırken dengesizlikler yaratıldığını öne sürmektedir. 17 katılımcıdan 16'sı (% 94.1) görevlerin dağıtımından sorumlu yöneticinin asta güvenine dair çeşitli konulara vurgu yapmaktadır. Sürekli artan dengesizlikten ötürü 16 katılımcı (% 94.1) olumsuz düşünce ve duygular beslediğini belirtmektedir. Başarının algılanan cezası olgusunun altında yatan öncüllere dair gerçekleştirilen içerik analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: İçerik Analizi Sonuçlarına Göre Başarının Algılanan Cezası Öncülleri

Temalar	Değinme Sıklığı
1.Ek görevler	17 (% 100)
2.1.Yöneticinin Asta Güveni	16 (%94.1)
2.1.1 Daha iyi performans/iş başarımı gösterme	16 (% 94.1)
2.1.2. Daha iş odaklı olma	9 (% 52.9)
2.1.3. Daha sorumlu olma	8 (% 47.1)
2.1.4. Daha yetkin olma	8 (% 47.1)
2.1.5. Daha yüksek deneyim sahibi olma	6 (% 35.3)
2.1.6. Daha yüksek iş etiği	4 (% 23.5)
2.1.7. Daha iyi iletişim becerileri	4 (% 23.5)
2.2 Ek iş yükü dengesizliği	17 (% 100)
3. Çalışanın olumsuz tutumlar geliştirmesi	16 (% 94.1)

Araştırmanın ikinci aşamasında veri toplama tekniği yazılı soru formudur. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır: Soru formunun ilk bölümünde, başarının algılanan cezasına ilişkin bir önceki nitel araştırma aşamasında geliştirilen 20 ifade bulunmaktadır. Ayrıca ölçüt bağımlılığı geçerliliğini sınamak için işten ayrılma niyeti ile ilgili 3 ifade eklenmiştir. Soru formunun ikinci bölümünde ise katılımcılarla ilgili demografik sorular bulunmaktadır.

Kolayda örneklem ile 105 işgörene ulaşılmıştır. Eksik veya hatalı bilgiler nedeniyle 9 soru formu analiz dışında bırakılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş (Yıl)			**Çalışma Süresi**		
24 ve altı	8	(% 8.33)	***3 yıla kadar***	33	(%34.38)
25-29	34	(% 35.42)	***4-6 yıl***	20	(% 20.83)
30-34	30	(% 31.25)	***7-9 yıl***	20	(% 20.83)
35-39	11	(% 11.46)	**10-12 yıl**	6	(% 6.25)
40-44	10	(% 10.42)	***13 ve üzeri***	17	(% 17.71)
45 ve üstü	3	(% 3.13)			
Cinsiyet			**Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresi**		
Kadın	53	(% 55.21)	***3 yıla kadar***	58	(% 60.42)
Erkek	42	(% 43.75)	***4-6 yıl***	19	(% 19.79)
Belirtmemiş	1	(% 1.04)	***7-9 yıl***	12	(% 12.5)
Yönetici Pozisyonu			**10-12 yıl**	2	(% 2.08)
Evet	40	(% 41.67)	***13 ve üzeri***	5	(% 5.20)
Hayır	56	(% 58.33)			

Yapı geçerliliği için ilk önce açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde iki faktöre ,100 puan altında bir farkla yüklenen 7 madde, iki maddeye ,500 puan üzerinde dağılan 2 madde analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca sonrasında gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri doğrultusunda, 1 madde güvenilirliği düşürdüğü, 1 madde de farklı iki madde ile ,900 civarında korelasyona sahip olduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 9 madde ile gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda Keiser Mayer Olkin (KMO) değeri ,807 olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ölçek maddelerinin

tamamının Cronbach Alpha katsayısı ,881 olarak tespit edilmiştir. İlk boyutun Cronbach Alpha katsayısı 0,829, ikinci boyutun Cronbach Alpha katsayısı ,881 ile beklenilen değerlerin üzerindedir. (Nunnally, 1978).

İlk boyut katılımcıların olguya yönelik duygularını içeren ifadelerden oluştuğu için 'başarının duygusal algılanan cezası' (BDAC) olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun toplam varyansı açıklama oranı % 36.557 olarak belirlenmiştir. İkinci boyut ise, bilişsel öğelere vurgu yaptığı için 'başarının bilişsel algılanan cezası' (BBAC) olarak etiketlendirilmiştir. İkinci boyutun toplam varyansı açıklama oranı % 29.638 olarak tespit edilmiş, başarının algılanan cezası için iki boyutun toplam varyansı açıklama oranı 66.194 olmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri ,727, Cronbach Alpha katsayısı ise ,856 olarak bulgulanmıştır. Toplam varyansı açıklama oranı ise % 77.611'dir. Ölçekler ile ilgili açımlayıcı faktör ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

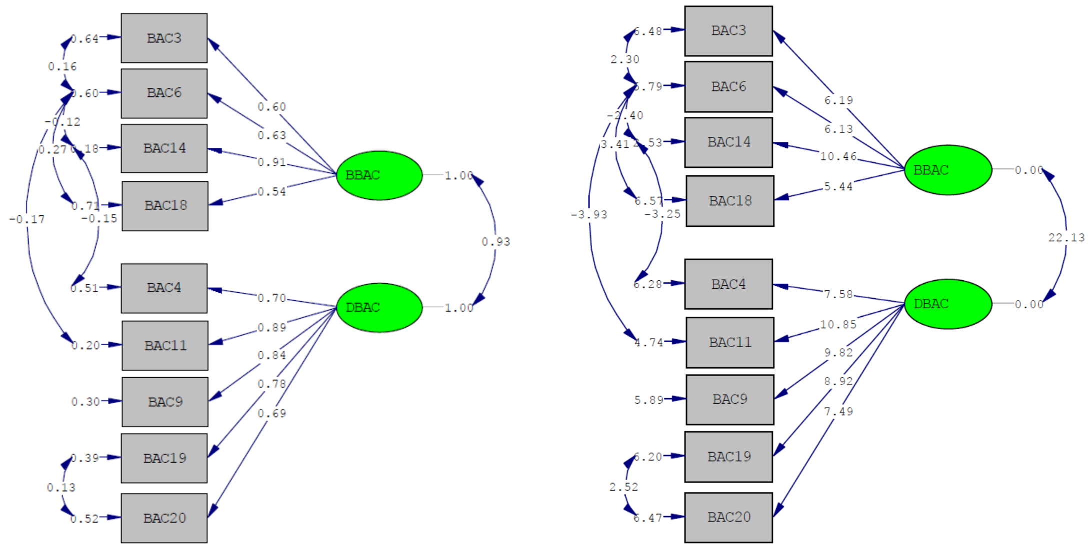
Başarının Algılanan Cezası İfadeleri	**Faktörler**		**Değişken**	**KMO**	**Varyansı Açıklama Oranı**
	BDAC (Duygusal)	**BBAC (Bilişsel)**	**İşten Ayrılma Niyeti**		
Görevler hep benim üstüme kaldığı için öfkeliyim.	.871			.807	% 36.557
İşimi düzgün yaptığım için bana daha fazla iş verilmesinden şikayetçiyim.	.833				
İşimi iyi yaptığım için yeniden görevlendirildiğimde, cezalandırıldığımı düşünüyorum.	.827				
Özverili çalışmamın sonucunda, iş yükü altında kalırsam kendimi kullanılmış hissederim	.794				
Görev tanımım dışında kalan işleri yapmaktan rahatsızım.	.790				
İş bitirici olarak düşünüldüğüm için çalışma arkadaşlarıma oranla daha fazla iş yüküne sahibim		,818			% 29.638
Ne kadar fazla iş yaparsam, yöneticimin benden beklentisi artar.		.812			
Yöneticim bana güvendiği için yeni işler söz konusu olduğunda sürekli beni görevlendirir.		.810			
Kimsenin üstlenmediği/üstlenmek istemediği işler çoğunlukla bana kalır.		.804			
Cronbach Alpha: ,818 ; Bartlett: 391,014; df: 36 ; p: 0,000					
İşten Ayrılma Niyeti					
İşimden ayrılmayı sıkça düşünüyorum.			.927	.727	% 77.611
Gelecek sene içinde işimden ayrılmaya niyetliyim.			.873		
Aktif olarak farklı bir iş arıyorum.			.822		
Cronbach Alpha: ,856 ; Bartlett: 119,959 ; df: 3 ; p: 0,000					

Başarının algılanan cezası ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirlik için CR (Composite Reliability) ve AVE (Averange Variance Extracted) değerleri istenilen değerler aralığındadır. Başarının duygusal algılanan cezası boyutunun CR değeri ,913, AVE değeri ise

,678 olarak belirlenmiştir. Başarının bilişsel algılanan cezası boyutunun CR değeri ,885, AVE değeri de ,658 olduğu görülmüştür. Boyut-madde korelasyonu analizi sonucunda, her bir maddenin boyutu ile arasındaki korelasyonun 0,20 puanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrışma analizi doğrultusunda iki boyutun Fornell-Larker ölçütüne göre ayrıştığı gözlenmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı kontrolüne ilişkin VIF değerlerinin beklenilen 1 ile 3 arasında olduğu bulgulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra önerilen yapının teyit edilmesi amacıyla 2 boyut ve 9 ifadeden oluşan ölçek yapısı Lisrel 8.8 programından faydalanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Programın önerdiği 5 hata modifikasyonundan sonra ki kare/serbestlik oranı (28,54/20) 1,427 olarak tespit edilmiştir. Maddelerin R^2 değerleri beklenildiği gibi 0,25 değerinin üzerindedir. T değerleri ise 1,96'dan daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Yapısal eşitlik modellerinin kabul edilmesi için çeşitli uyum indisleri kontrol edilmektedir (Şimşek, 2007: 13-14). Her biri tek başına yetersiz kalmasından ötürü (Erkorkmaz vd., 2013) NFI, NNFI, CFI, GFI, IFI gibi çeşitli uyum indislerinin hepsi modelin doğruluğu için değerlendirilmektedir (Şimşek, 2007; Erkorkmaz vd., 2013; Doğan, 2015). İndislerin olması gereken rakamlar konusunda farklı görüşler bulunmakla birlikte (Gefen vd., 2000), çalışmada Schumacker ve Lomax (2010), Erkorkmaz vd., (2013), Doll vd. (1994), Çevik vd. (2018) çalışmaları dikkate alınmıştır. Tablo 5'te doğrulayıcı faktör analizi modelinin uyum iyiliği indisleri gösterilmektedir.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

İndis	Değer	Olması Gereken	Sonuç
X2/df	28,54/20= 1,427	>2	İyi Uyum
NFI	0.97	>0,90	İyi Uyum
NNFI	0.98	>0,90	İyi Uyum
CFI	0.99	>0,90	İyi Uyum
IFI	0.99	>0,90	İyi Uyum
AGFI	0.86	0,80-0,90	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.94	>0,90	İyi Uyum
RMSEA	0.068	0,05-0,08	Kabul Edilebilir Uyum
RMRM	0.074	0,05-0,08	Kabul Edilebilir Uyum

Gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler doğrultusunda, başarının bilişsel algılanan cezası 3,71 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. İşten ayrılma niyeti ise ortalama puanın altında (2,90) olduğu gözlenmektedir. Değişkenler arası korelasyon incelendiğinde ise bütün değişkenlerin 0,01 düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü ilişkide oldukları görülmektedir.

Tablo 6: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Boyutlar	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Başarının Duygusal Algılanan Cezası	3,3324	1,0650	-		
2. Başarının Bilişsel Algılanan Cezası	3,7119	0.9759	,630**	-	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2,8996	1,2370	.476**	,375**	-

** p<0,01

SONUÇ

Çalışmanın amacı yöneticileri tarafından başarılı, performansı yüksek, güvenilir görülen çalışanlara yöneticilerinin sürekli yüklediği ek görevler nedeniyle çalışanların olumsuz tutumlarını ifade eden 'başarının algılanan cezası' olgusuna ilişkin bir ölçme aracı geliştirmektir. 17 işgören ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda 20 maddelik bir ifade havuzu oluşturulmuştur. Sonrasında farklı iş kollarındaki 105 işgörenden yapılandırılmış soru formuyla veri toplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 2 faktör ve 10 maddeli bir yapı elde edilmiştir. 'Başarının algılanan bilişsel cezası' ve 'başarının algılanan duygusal cezası' olmak üzere değerlendirilen iki boyut için cronbach alpha değerleri 0,881 ve 0,829 olarak belirlenmiştir. İki faktörün, toplam varyansı % 66,194 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapısının teyit edilebilmesi için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri gösterdiğine işaret etmektedir. Çözümlemeler sonucunda başarılı olduğunu düşünen çalışanlar, işlerini yap(a)mayan çalışanların görevlerini tamamlamak için yöneticileri tarafından özel olarak seçildiklerine inanmaktadır. Özellikle uzun süreçte bu durumun yarattığı artan iş yükü, çalışanların yüksek performans göstererek başarılı olmalarının karşılığında ek iş yükleri ile cezalandırıldıklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Gelecek araştırmalarda

"başarının algılanan cezası" ölçeğinin farklı iş ortamlarında ve farklı örneklem gruplarında sınanmasının ölçeğin yönetim organizasyon yazınına kazandırılmasında önemli rol oynayacağı kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

Abraham, R. 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(3): 269-292.

Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology. **Academic Press,** 2: 267-299.

Andersson, L. M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. **Human Relations**, 49(11): 1395-1418.

Blau, P. M. 1964. Justice in social exchange. **Sociological Inquiry,** 34(2): 193-206.

Bies, R. J. Moag. J. S. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, 1(84): 43-55.

Butler Jr, J. K. ve Cantrell, R. S. 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. **Psychological Reports,** 55(1): 19-28.

Chernyak-Hai, L. ve Rabenu, E. 2018. The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. **Industrial and Organizational Psychology**, 11(3): 456-481.

Cook, W. W. ve Medley, D. M. 1954. Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. **Journal of Applied Psychology**, 38(6): 414-418.

Crosby, F. 1976. A model of egoistical relative deprivation. **Psychological Review,** 83(2): 85.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A. ve Shao, R. (2018). Organizational Justice and Organizational Citizenship. Philip Podsakoff, Scott B. Mackenzie, and Nathan P. Podsakoff (Eds.), **The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior**, 255-283. Oxford University Press.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, 31(6): 874-900.

Çevik, H., Şimşek, K. Y., Mercanoğlu, A. O. ve Bayram, A. 2018. Spor etkinlik kişiliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,** 16(2): 245-258.

Davis, J. A. 1959. A formal interpretation of the theory of relative deprivation. **Sociometry,** 22(4): 280-296.

Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism, **Academy of Management Review**, 23(2): 341-352.

Doğan, İ. 2015. **Farklı Veri Yapısı ve Örneklem Büyüklüklerinde Yapısal Eşitlik Modellerinin Geçerliği ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Doll, W. J., Xia, W. ve Torkzadeh, G. 1994. A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. **MIS Quarterly**, 453-461.

Elloy, D. F. ve Smith, C. R. 2003. Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: An Australian study. **Cross Cultural Management: An International Journal,** 10(1): 55-66.

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. **Annual Review of Sociology,** 2(1): 335-362.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. 2013. Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. **Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences**, 33(1): 210-223.

Floyd, F. J. ve Wasner, G. H. 1994. Social exchange, equity, and commitment: Structural equation modeling of dating relationships. **Journal of Family Psychology,** 8(1): 55.

Folger, R. G. ve Cropanzano, R. 1998. **Organizational justice and human resource management,** London: Sage.

Gabarro, J.J. 1978. The Development Of Trust, Influence, And Expectations. A.G.Athos ve J.J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal Behavior Communication an Understanding in Relationship:** 290-303. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Gefen, D., Straub, D. ve Boudreau, M. C. 2000. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. **Communications of the Association for Information Systems**, 4(7): 1-77.

Gioia, D. A., Corley, K. G. ve Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods,** 16(1): 15-31.

Gurr, T. R. 1970. **Why men rebel.** New Jersey: Princeton University Press.

Homans, G. C. 1953. Status among clerical workers. **Human Organization,** 12(1): 5-10.

Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology,** 63(6): 597-606.

Homans, G. C. 1961. **Social behaviour**, Harcourt, New York: Brace & World,.

Jennings, E. E. 1971. **Routes to the executive suite.** New York: Mcgraw-Hill.

Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric Theory, (Second ed.),** New York: McGraw-Hill.

Runciman, W. E. 1966. **Relative deprivation and social tustice: a study of attitudes to social ınequality in twentieth-century England.** Berkeley: University of California Press.

Schumacker R. E. ve Lomax, R. G. 2010. **A Beginner's Guide to Structrural Equation Modeling**. 3rd Edition. New York: Taylor and Francis Group.

Smith, H. J. ve Huo, Y. J. 2014. Relative deprivation: How subjective experiences of inequality influence social behavior and health. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences,** 1(1): 231-238.

Stark, O. ve Taylor, J. E. 1989. Relative deprivation and international migration Oded Stark. **Demography,** 26(1): 1-14.

Sezgin, O. B., Aksu, S. G. ve Özeren, E. 2019. Perceived Punishment of Success, **II. Business & Organization Research (BOR) Conference**, 4-6 Eylül, İzmir, Türkiye.

Şimşek, Ö. F. 2007. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık

Thibaut, J. ve Kelley, H. H. 1959. **The Social Psychology of Groups.** New York: Wiley.

Thibaut, J.W. ve Walker, L. 1975. **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, Hillsdale: L. Erlbaum Associates.

Walker, I. ve Pettigrew, T. F. 1984. Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. **British Journal of Social Psychology,** 23(4): 301-310.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. 1994. Organizational cynicism: An initial study. Içinde **Academy of Management Proceedings** (269-273). Briarcliff Manor, New York: Academy of Management.

Wicker, A. W. ve Bushweiler, G. 1970. Perceived fairness and pleasantness of social exchange situations: Two factorial studies of inequity. **Journal of Personality and Social Psychology,** 15(1): 63.

Yg, C. A. O. 1989. Concept fallibility in organizational science. **Academy of Management Review**, 14(4): 579-594.

ÇALIŞANLAR ÖRGÜTLERİNDEN Mİ YOKSA YÖNETİCİLERİNDEN Mİ AYRILIYOR? KURUMSAL İTİBARIN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ

Marmara Üniversitesi

Almanca İşletme Bölümü

nilgun.karatas@marmara.edu.tr

Ar. Gör. Cihangir GÜMÜŞTAŞ

İstanbul Teknik Üniversitesi

İşletme Müh. Bölümü

gumustas@itu.edu.tr

Özet

Yönetim çevrelerinde yaygın olarak, çalışanların kurumlarından ziyade yöneticileri nedeniyle işten ayrılma eğiliminde olduğuna dair bir görüş bulunmakla beraber (Whiley, 2001), bu görüşü destekleyen çok az sayıda ampirik araştırma bulunmaktadır. Dahası, son yirmi yılda uzaktan çalışmanın ve kurumsal itibarın öneminin artması gibi değişikliklerin, çalışanların işlerinden ayrılma kararları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması muhtemeldir. Bu çalışma, özel, kamu ve kar amacı gütmeyen üç farklı sektördeki çalışanlar arasında kurumsal itibar ve yöneticiye duyulan güvenin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Sonuçlar, kurumsal itibarın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki artan önemini doğrulamaktadır; ve yöneticiye duyulan güvenin rolünün daha az etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Anahtar Kelimeler: kurumsal itibar, güven, işten ayrılma niyeti, çalışanın elde tutulması.

GİRİŞ

Yönetim çevrelerinde yaygın olan görüş, çalışanların örgütlerinden ziyade yöneticileri nedeniyle işlerinden ayrılma eğiliminde olduğu yönündedir (Whiley, 2001). Gerçekten de, çalışanların elde tutulması üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların işlerini bırakmalarının sebebi olarak çoğunlukla "kötü organizasyonlar" yerine "kötü patronlar" olduğu saptanmıştır (McMullen ve Stark, 2008). Buna rağmen, araştırmalar çalışanların son yıllarda “kurumsal itibar” sebebiyle çalıştıkları örgütte kalmakta ısrarcı olmalarını açıklayamamaktadır. Bugün, çalışanlar itibar sıralamaları ve öneri tabanlı internet siteleri aracılığıyla, bir örgütün “kurumsal itibarının” kariyer kararlarını ve fırsatlarını nasıl etkileyebileceğinin farkındadır (Cascio ve Montealegre, 2016). Yüksek düzeydeki iş hareketliliğinin yanı sıra kurumsal itibar, çalışanların

kariyer basamaklarını tırmanmada bir sonraki pozisyonu elde etmek için kullanabilecekleri bir "para birimi" haline gelmiştir. Bu durumda, uzaktan çalışmanın ve özerkliğin artmasıyla beraber, yöneticilerin çalışan deneyimi ve kariyer kararları üzerindeki etkisinin azalması beklenebilir.

Bunun yanında, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetine etkisi konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında (Dirks ve Ferrin, 2001; 2002), kurumsal itibar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki konusunda ampirik araştırma sayısının yetersiz olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar konusundaki araştırmalar son yıllarda büyük ölçüde ivme kazanmıştır. Bunun sebebi olarak, 2008 küresel finansal krizi, Enron da dahil olmak üzere bir dizi kurumsal skandal ve otomobil emisyon testiyle gündeme gelen Volkswagen skandalı gösterilmektedir (Rokka vd., 2014). Yine de, kurumsal itibar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki teorik olarak desteklenmekle birlikte (örn. Fombrun, 1996; Dowling, 2001; Rindova vd., 2005), ampirik araştırma bakımından yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, kurumsal itibar, yöneticiye güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, kurumsal itibar ve yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetine etkisini araştırarak mevcut araştırmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İşten Ayrılma Niyeti

İşlerinden ayrılmaya karar veren çalışanlar işlerinden uzaklaşma eğilimindedir ve bu nedenle daha düşük performans göstermektedirler (Ladebo, 2006). Bunun yanı sıra araştırmalar işten ayrılma niyetinde olan çalışanların bu niyetlerinin öngörülebilir olduğunu da göstermektedir (Ladebo, 2006; Griffeth vd., 2000). Elbette, bilgi kaybı ve üretkenlikteki azalmanın yanı sıra işe alım ve eğitim maliyetlerinde artışa sebep olması nedeniyle işten ayrılma niyeti örgütsel performans üzerinde zarar verici bir etkiye sahiptir (Cascio ve Boudreau, 2011). Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin nedenlerini anlamak, örgüt araştırmacıları ve uygulayıcıları için kritik bir konudur.

Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, insanların bir örgütü büyük ölçüde "iyi" veya "kötü" olarak yansıtan genel bir değerlendirmedir (Dowling, 2004). Fombrun'a göre (1996: 72), kurumsal itibar, bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin diğer önde gelen rakiplerle

karşılaştırıldığında tüm bileşenleriyle ortaya çıkan çekiciliğinin algısal bir temsilidir. Araştırmalar, 'genel çekiciliğin' ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri ortamı, yönetişim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi çeşitli boyutlar içerdiğini de göstermektedir (Ponzi vd., 2011). Bazen itibar duygusal çekicilik veya tercih edilebilirlik olarak adlandırılan duygusal bir yapı olarak da tanımlanabilir (Walker, 2010). Genel olarak, olumlu bir itibarın günümüz rekabetçi pazarında paydaş desteğini artırması beklenmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004).

Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar, algılanan dış itibar ve çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Smidts vd., 2001, Carmeli, 2005;. Diğer araştırmacılar ise, itibardan ziyade kurumsal sorumluluk algıları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Hillenbrand vd., 2013). Bu araştırmaların sonucu olarak, çalışanlar arasındaki itibarın, işten ayrılma niyetiyle olumlu bir şekilde ilişkili olacağı hipotez olarak öne sürülmektedir:
H1: Örgütlerini yüksek itibarlı olarak algılayan çalışanların işten ayrılma niyeti, örgütlerini düşük itibarlı olarak algılayanlara göre önemli ölçüde daha düşüktür.

Yöneticiye Duyulan Güven

Yönetim ve organizasyon araştırmaları, örgütsel başarının anahtarı olarak güvenin rolünü geniş ölçüde kabul etmektedir (Tomlinson ve Mayer, 2009). Güven, “bir tarafın diğer tarafı, izlemeksizin veya kontrol etmeksizin, güvenen kişi için önemli olan bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995). Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini doğrudan etkileyen kararlarından etkilenmektedirler (Mayer ve Gavin, 2005). Dirks ve Ferrin'e (2001) göre, bireylerin yöneticinin güvenilir olduğuna inandıklarında kendilerini güvende hissetme olasılıkları daha yüksektir ve yöneticinin bu kararları vermesi konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Buna karşılık, yöneticiye olan güvenin düşük olması durumunda, yönetici o çalışanın işi üzerinde doğrudan bir güce sahip olduğunda, çalışan kendini psikolojik olarak mutsuz hissedecek ve bu mutsuzluğu çalışanın işyeri hakkındaki tutumunu da olumsuz etkileyecektir. Örneğin, çalışanlar yöneticilerine güvenmediğinde, işi bırakma olasılıkları daha yüksektir, çünkü yöneticisinin (adalet, dürüstlük veya yeterlilik algılamaları nedeniyle) kendisi için verebilecekleri kararlardan endişe duyabilirler ve kendilerini riske atmak istemezler (Dirks ve Ferrin, 2001).

Güven araştırmaları yöneticiye güven ve onun iş performansıyla, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisine odaklanmıştır. Colquitt ve diğerleri (2007)

tarafından yapılan bir meta-analizde, yöneticiye duyulan güvenin, işten ayrılma niyeti gibi zarar verici sonuçlarla negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Dirks ve Ferrin'in (2002) meta-analitik incelemesinde de, yöneticiye duyulan güvenin, çalışanın örgütten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu da ortaya konulmuştur (Bulunan gerçek korelasyon -0.38, p <0.01, N = 3.041'dir). Brower ve diğerleri de (2009) yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bu nedenle, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H2: Yöneticilerine olan güveni yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti, yöneticilerine olan güveni düşük olanlardan önemli ölçüde daha düşüktür.

Yöneticiye Güven, Örgütsel İtibar ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi

Daha önce belirtilen iki hipotezin ardından, bu kısımda yöneticiye güven ve örgütsel itibarın işten ayrılma niyeti üzerinde birleşik bir etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Tablo 1'de gösterildiği gibi, çalışanların kuruluşlarının itibarına ilişkin algılarının ve yöneticiye duyulan güven düzeylerinin nasıl olabileceğine dair ilişkiler önerilmektedir.

Koşul 1'de, en düşük işten ayrılma niyetinin, çalışanların yöneticilerine yüksek güven duyduklarında ve kuruluşun iyi bir itibara sahip olduğunu algıladıklarında gerçekleşeceği iddia edilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Örgütün yüksek bir itibara sahip olduğunu ve yöneticiye yüksek güven duyduğunu düşünen çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti en düşük olacaktır (Koşul 1).

Modelin 2. ve 3. Koşullarında, kurumsal itibar ve yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki göreceli etkisine bakılmaktadır. Önceki araştırmalar, yöneticiye güvenin çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde güçlü bir etkisi olacağını göstermektedir (Browers ve ark., 2009; Mayer ve Gavin, 2005). Bu nedenle, çalışanlar arasında yöneticiye duyulan güvenin, işten ayrılma üzerinde örgütsel itibara göre nispeten daha güçlü bir etkiye sahip olacağı önerilmektedir. Bu nedenle, Koşul 2'de, kuruluşun çalışanların gözünde itibarı veya cazibesi düşük olmasına rağmen, yöneticisine olan güven seviyesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük ila orta seviyede olacağı önerilmektedir. Koşul 3'te ise örgütsel itibarın yüksek, yöneticiye güvenin düşük olduğu bir durumda işten ayrılma niyetinin orta ile yüksek seviyede olacağı önerilmektedir. Bu tartışmadan yola çıkarak, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Çalışanların örgütsel itibar algıları düşük, yöneticiye duyulan güvenleri yüksek olduğunda

(Koşul 2, Tablo 1) işten ayrılma niyeti, örgütsel itibar algılarının yüksek, yöneticiye duyulan güvenin düşük olduğu durumlardan daha düşük olacaktır (Koşul 3, Tablo 1).

Son olarak, Koşul 4'te, işten ayrılma niyetinin en yüksek seviyede olmasını öneriyoruz, çünkü bu durumda hem bölüm yöneticisine güven hem de algılanan örgütsel itibar en düşük düzeydedir. Bu durum Koşul 1'in tam ters durumunu temsil etmektedir ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Kuruluşlarının düşük bir itibara sahip olduğunu düşünen ve yöneticiye güveni düşük çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti en yüksek olacaktır (Bkz. Tablo 1, Koşul 4).

Tablo 1: Araştırma Modeli

İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel İtibar Yüksek	Örgütsel İtibar Düşük
Yöneticiye Güven Yüksek	Koşul 1 İşten Ayrılma Eğilimi Düşük	Koşul 2 İşten Ayrılma Eğilimi Düşük - Orta
Yöneticiye Güven Düşük	Koşul 3 İşten Ayrılma Eğilimi Orta - Yüksek	Koşul 4 İşten Ayrılma Eğilimi Yüksek

YÖNTEM

Araştırma Bağlamı

Çalışmada farklı sektörlerde (kamu, özel ve kar amacı gütmeyen) faaliyet gösteren üç örgütten veri toplanmıştır. Aşağıda veri toplanan örgütler hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

Örgüt 1 uluslararası faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur ve Türkiye'de 200'den fazla çalışana sahiptir. Örgütün farklı departmanlarından (bağış toplama, pazarlama, halkla ilişkiler ve finans gibi) ve her hiyerarşik kademeden çalışandan veri toplanmıştır.

Örgüt 2 tüm Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir devlet kuruluşudur. Çalışan sayısı 1000'in üzerindedir. Uzman, memur ve orta kademe yöneticilerden olmak üzere farklı hiyerarşik kademelerden çalışanlardan veri toplanmıştır.

Örgüt 3 ise yabancı sermayeye sahip, Türkiye'nin farklı şehirlerinde yatırımları olan ve toplamda 6000'in üzerinde çalışanı olan bir özel şirkettir. Şirketin İstanbul şubesindeki farklı departmanlarından (pazarlama, insan kaynakları, ar-ge, finans gibi) ve her hiyerarşik kademeden çalışandan veri toplanmıştır.

Toplam katılımcı sayısı 428'dir. Örgüt 1'den 68, Örgüt 2'den 155 ve Örgüt 3'ten 205 katılımcı on-line olarak gönderilen soru formunu cevaplamıştır. Soru formuna geri dönüş oranı % 34.8'dir.

Ölçekler

Örgütsel itibar Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen, sekiz ifadeden oluşan 7'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Yöneticiye güven kavramı Mayer ve Gavin (2005) tarafından geliştirilen, dört ifadeden oluşturulan 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. İşten ayrılma eğilimi ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, üç ifadeden oluşan 7'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Analiz

Her bir kuruluş için katılımcılar, ortanca puanlarına göre ilgili değişkenler (örgütsel itibar, yöneticiye güven) açısından yüksek veya düşük olarak sınıflandırılmıştır. Örneklemi bu şekilde bölmek için medyan kullanmak, itibar ve güven bağlamında uygundur, çünkü bu kavramlar algılama temelli değişkenlerdir ve yüksek itibar/düşük itibar, yüksek güven/düşük güven sahibi çalışanların işten ayrılma niyetlerinin farklı olabileceği düşünülmektedir, Ayrıca, üç farklı örgüt olduğu için bu tip bir ayrım yararlıdır çünkü mutlak bir puan belirlemek yerine çalışanların her bir örgütsel bağlamdaki algılarında, tutumlarında ve niyetlerinde nasıl ilişkiler kurulduğu daha net gözlemlenebilir. Her bir organizasyon örneği için veriler tek tek analiz edilmiştir ve daha sonra önerilen beş hipotezi test etmek için üç örneklem arasındaki sonuç örüntüsü karşılaştırılmıştır. Demografik veriler ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki bölümlerde raporlanmakta ve analiz edilmektedir. Daha sonra, çalışmanın ana hipotezlerini test etmek için örgütsel itibarı ve yöneticiye olan güveni 'bağımlı değişken olarak bırakma niyeti' ile birleştiren 2 X 2 ANOVA kullanılmıştır. Ayrıca, önerilen modelin 2 X 2 matrisinde belirli koşulları birbirleriyle karşılaştırmak için post-hoc testler uygulanmıştır. 0.05 veya daha düşük değerler belirtilmiştir.

SONUÇLAR

Örgüt 1

Örgüt 1'deki katılımcılar ağırlıklı olarak kadınlardır (40 kadın, 28 erkek) ve çalışanların neredeyse yarısı (% 46) 26-35 yaş arasındadır. Genel olarak, katılımcıların büyük bir kısmı nispeten kısa bir hizmet süresine sahiptir ve % 46'sı sadece iki yıl veya daha az bir süredir ilgili şirkette çalışmaktadırlar ve yaklaşık % 65'i beş yıla kadar (beş yıl da dahil olmak üzere) süreye sahiptir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 4.65 yıldır. 68 çalışanın 46'sı, örgütün itibarını medyanın üzerinde, 22 çalışanı ise aşağıda görmüştür. 38 çalışanın, müdürlerine güveni medyanın üstündeyken, 30 çalışanın amirlerine olan güveni medyanın altında puan aldı. Örgütsel İtibar, 7 puanlık bir ölçekte ortalama 5.60 ile çalışanlar arasında çok yüksek puan almaktadır. Yöneticiye Güven ne yüksek ne de düşük olarak, 5 puanlık bir ölçekte ortalama 3,31 puan almıştır. Ortalama işten ayrılma eğilimi, ölçeğin orta noktasının biraz üzerinde olan 4.05 olarak bulunmuştur ve bu yüzden ne düşük ne de yüksek olarak yorumlanabilir. Tüm grupların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2'de verilmiştir.

Hipotez 1: Organizasyon 1'de, işten ayrılma niyeti üzerine yapılan ikiye iki ANOVA analizi örgütsel itibar açısından anlamlı bir etki ortaya göstermektedir, $F (1, 144) = 5.09$, $p <0.05$ (0.025), $\eta^2 = 0.025$. Çalıştıkları örgütün yüksek bir itibara sahip olduğunu düşünen çalışanlar, düşük bir itibara sahip olarak algılayanlara göre daha düşük bir ayrılma niyetine sahiptir (sırasıyla M = 3,14'ye karşılık M = 4,26).

Hipotez 2: Diğer yandan, yöneticiye olan güvenin etkisi önemli değildir, $F (1, 169) = .147$, $p> 0.05$, $\eta^2 = 0.001$. Bu nedenle, yöneticilerine güveni yüksek olan bireyler, işten ayrılma niyetleri bakımından yöneticilerine güvenen bireylerden önemli ölçüde farklı değildir (sırasıyla M = 4.05'e karşılık M = 4.05).

Hipotez 3, 4 ve 5: Tablo 2'de gösterildiği üzere, işten ayrılma niyeti Durum 1'de en düşüktür, ancak Durum 2'de en yüksektir. Dört koşul arasındaki tek önemli fark Durum 1 ile Durum 2 arasında bulunmuştur (post-hoc test, $p <0.05$).

Tablo 2: Örgüt 1 İşten Ayrılma Niyeti Ortalama ve Standart Sapmaları[1]

Örgüt 1			
İşten Ayrılma Eğilimi	Örgütsel İtibar İyi	Örgütsel İtibar Kötü	Toplam (Ana Etki)
Yöneticiye Güven Yüksek	Koşul 1 3.26[a] (1.95)[b] 1.ci	Koşul 2 4.49 (1.88) 4.cü	4.05 (1.99)
Yöneticiye Güven Düşük	Koşul 3 3.89 (1.84) 2.ci	Koşul 4 4.10 (1.78) 3.cü	4.05 (1.78)
Toplam	3.14 (1.92)	4.26 (1.83)	4.05 (1.89)

Tablo içerisindeki değerler ortalama değerlerdir.
Parantez içerisindeki değerler standart sapmadır.

Örgüt 2

Organizasyon 2'deki katılımcıların % 62'si erkek, % 38'i kadındır. Yaş açısından, katılımcıların çoğu (yaklaşık% 59'u) 35-55 yaş grubundadır. Katılımcıların% 20'si 35 yaşın altında ve% 21'i 56 yaşın üzerindeydi. Ankete katılanların çoğunluğu (% 44) 6 ile 10 yıl arasında hizmet vermiştir; katılımcıların % 24'ü 20 yıl veya daha fazla süre hizmet etmişti. Ortalama çalışma süresi 11.60 yıldır.

155 çalışanın 116'sı, örgütün itibarını medyanın üzerinde, 39 çalışan ise aşağıda görmüştür. 98 çalışanın, müdürlerine güveni medyanın üstündeyken, 57 çalışanın amirlerine olan güveni medyanın altında puan aldı. Örgütsel İtibar, 7 puanlık bir ölçekte ortalama 5.74 ile çalışanlar arasında çok yüksek puan almaktadır. Yöneticiye Güven ne yüksek ne de düşük olarak, 5 puanlık bir ölçekte ortalama 3,27 puan almıştır. Ortalama işten ayrılma eğilimi, ölçeğin orta noktasının biraz üzerinde olan 4.19 olarak bulunmuştur ve bu yüzden ne düşük ne de yüksek olarak yorumlanabilir. Tüm grupların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3'te verilmiştir.

[1]Parantez içerisindeki değerler standart sapmadır.

Tablo 3. Örgüt 2 İşten Ayrılma Niyeti Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgüt 2			
İşten Ayrılma Eğilimi	Örgütsel İtibar İyi	Örgütsel İtibar Kötü	Toplam (Ana Etki)
Yöneticiye Güven Yüksek	Koşul 1 3.02 (1.51) 1.ci	Koşul 2 4.07 (1.49) 3.cü	3.46 (1.59)
Yöneticiye Güven Düşük	Koşul 3 3.47 (1.42) 2.nci	Koşul 4 4.21 (1.38) 4.cü	3.89 (1.44)
Toplam	3.16 (1.48)	4.09 (1.43)	3.76 (1.52)

Hipotez 1: Organizasyon 2'de işten ayrılma niyetine göre iki yönlü ANOVA, örgütsel itibar için temel bir etki ortaya koymaktadır, $F (1, 252) = 23.683$, $p <0.05$ (0.000), $\eta^2 = 0.086$. Bu nedenle, örgütlerinin yüksek bir itibara sahip olduğunu belirten bireyler, ayrılma niyetlerini, kuruluşlarının düşük bir itibara sahip olarak algılayanlardan önemli ölçüde daha düşük olarak bildirmektedir (sırasıyla M = 3.22, M = 4.16, Tablo 3'e bakınız).

Hipotez 2: Yöneticiye duyulan güvenin etkisi anlamlı bulunmamıştır, $F (1, 152) = 2.514$, $p> 0.05$, $\eta^2 = 0.011$. Bu nedenle, yöneticilerine olan güveni yüksek olan bireyler, işten ayrılma niyetleri bakımından yöneticilerine olan güveni düşük olan bireylerden önemli ölçüde farklı değildir (sırasıyla M = 3.46'ye karşılık M = 3.89).

Hipotez 3, 4 ve 5: Tablo 4'te gösterildiği üzere, işten ayrılma niyeti Durum 1'de en düşük, Koşul 4'te en yüksektir. Koşul 2'deki işten ayrılma niyeti Koşul 3'ten daha yüksekken, dört koşul arasındaki tek anlamlı fark Koşul 1 ve Koşul 2 (hoc sonrası test, $p <0.05$), Koşul 1 ve 4 (hoc sonrası test) arasında bulundu , $p <0.05$) ve Koşul 3 ve 4 arasında bulunmuştur (post-hoc test, $p <0.05$).

Örgüt 3

Örgüt 3'te, katılımcıların cinsiyet dağılımı dengelidir (% 53 erkek, %47 kadın). Katılımcıların çoğunluğu 35 – 45 yaş arasındayken (%44), %17'si 25-35 yaş arasında ve %39'u 46 yaş ve

üzerindedir. Ortalama çalışma süresi 9.66 yıldır.

Örgüt 3'teki 205 çalışandan 168'i, örgütün itibarını medyanın üzerinde görürken, 37'si medyanın aşağısında görmektedir. Toplam 127 çalışanın yöneticilerine güveni medyanın üzerindeyken, 78 çalışanın yöneticisine güvenini medyanın altındadır. Örgütsel İtibar, 7 puanlık bir ölçekte ortalama 5.84 ile çalışanlar arasında yüksek puan almaktadır. Yöneticiye Güven ne yüksek ne de düşük olarak da, 5 puanlık bir ölçekte ortalama 3,37 puan almıştır. Ortalama işten ayrılma niyeti ise 7 puanlık bir ölçekte 3.19 olarak bulunmuştur ve bu da çalışanlar arasında ayrılma niyetinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Tüm grupların ortalamaları ve standart sapmaları için Tablo 4'e bakınız.

Tablo 4. Tüm Örgütler için İşten Ayrılma Niyeti Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgüt 3			
İşten Ayrılma Eğilimi	Örgütsel İtibar İyi	Örgütsel İtibar Kötü	Toplam (Ana Etki)
Yöneticiye Güven Yüksek	Koşul 1 2.33 (0.94) 1.ci	Koşul 2 3.71 (1.03) 3.cü	3.27 (1.19)
Yöneticiye Güven Düşük	Koşul 3 2.40 (1.24) 2.ci	Koşul 4 3.88 (1.61) 4.cü	3.39 (1.64)
Toplam	2.24 (1.05)	3.70 (1.32)	3.30 (1.41)

Hipotez 1: Organizasyon 3'te işten ayrılma niyetine göre yapılan iki yönlü ANOVA testi, örgütsel itibar için anlamlı bir etki ortaya koymaktadır, $F (1, 58) = 17.998$, $p <0.05$ (0.000), $\eta^2 = 0.219$. Bu nedenle, örgütün yüksek bir itibara sahip olduğunu algılayan bireyler, örgütün düşük bir itibara sahip olduğunu düşünen bireylere kıyasla önemli ölçüde daha düşük işten ayrılma niyeti göstermektedirler ($M = 2.24$, $M = 3.70$).

Hipotez 2: Organizasyon 3'te yöneticiye duyulan güvenin ana etkisi, $F (1, 60) =. 135$, $p> 0.05$, $\eta^2 = 0.002$ olarak bulunmuştur. Bu nedenle, yöneticilerine olan güveni yüksek olan bireyler, terk etme niyetleri bakımından yöneticilerine olan güveni düşük olan bireylerden önemli ölçüde

farklı değildir (sırasıyla M = 3.27, M = 3.39).

Hipotez 3, 4 ve 5: Tablo 4'te gösterildiği üzere, işten ayrılma Durum 1'de en düşük ve Durum 4'te en yüksektir. Durum 2'deki işten ayrılma niyeti Durum 3'ten daha yüksekken, dört koşul arasındaki tek önemli fark Durum 1 ile Durum 2 arasındadır (post -hoc testi, $p < 0.05$).

GENEL ANALİZ VE SONUÇLAR

Hipotez 1: Örgütsel itibarın etkisi (ANOVA koşul 1 ve 3, koşul 2 ve 4'e göre) her üç kuruluşta da anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel itibar için güçlü bir etkiden söz edilebilir.

Hipotez 2: Yöneticiye Güven için ana etki (ANOVA koşul 1 ve 2, koşul 3 ve 4'e karşı) üç kuruluşun hiçbirinde de anlamlı değildir. Dolayısıyla, sonuçlar yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde hiçbir etkisi olmadığını göstermiş ve hipotez 2 reddedilmiştir.

Hipotez 3: Önerilen modelin dört koşulu için ortalama puanların analizine göre bu çalışmadaki her üç kuruluşta da iyi bir itibar ve yüksek yöneticiye güven durumunda (Koşul 1) çalışanlar için işten ayrılma niyetinin en düşük olduğu bulunmuştur. Böylelikle, hipotez 3 desteklenmektedir.

Hipotez 4: Her üç kuruluşta Koşul 2'deki ortalama puanları, Koşul 3'teki ortalama puanlara karşı test etmek için bir post-hoc test gerçekleştirilmiştir. Koşul 2'deki işten ayrılma niyetinin, önerilen büyüklük sırasının aksine, Koşul 3'tekinden daha yüksek olduğu her üç örgütte de bulunmuştur.

Hipotez 5: Önerilen modelin dört koşulu için ortalama puanların analizine bakılırsa, çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini Örgüt 2 ve 3'te, Koşul 4'te en yüksek olarak görülmektedir. Örgüt 2'de Koşul 4 ile Koşul 1-3 arasındaki anlamlı fark, önerilen hipotez için kısmı desteğe işaret etmektedir. Organizasyon 3'te Koşul 4 ile modelin diğer koşulları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle sonuçlar hipotez 5 için sadece kısmi destek göstermektedir.

Genel Bulgular

Elde edilen sonuçlara göre, hipotez 1 ve 3'ü tamamen desteklenirken, hipotez 5 kısmen desteklenmektedir; ancak hipotez 2 ve 4 reddedilmiştir. Hipotez 3, 4 ve 5 için sonuçları bir arada ele alırsak, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel itibarın, bu çalışmada işten ayrılma niyetine etkisi açısından kısmi bir destek olduğunu görebiliriz. Genel olarak, sonuçlar kurumsal itibarın işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğunu gösterirken, yöneticiye duyulan güvenin etkisi daha az belirgindir. Ayrıca, sonuçlar göreceli olarak örgütsel

itibarın işten ayrılma niyeti üzerinde yöneticiye duyulan güvenden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Genel olarak, üç örgüt arasında yöneticiye duyulan güven oldukça düşüktür; ancak kurumsal itibar ile ilgili algılar ise kar amacı gütmeyen Örgüt 1'deki çok yüksek seviyeden kamu sektörü Örgüt 3'teki düşük seviyeye kadar değişmektedir. Çalışanlar açısından yüksek kurumsal itibara sahip olmasına rağmen, Örgüt 1 örneklemdeki diğer iki örgütten daha yüksek işgücü devrine sahiptir.

Bu çalışma tamamen farklı sektörlerdeki üç kuruluşun çıktılarıyla, bir kurumun itibarının, çalışanların işten ayrılma niyetinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsal itibar üzerine yapılan teorik araştırmalar kurumsal itibar ve çalışanların elde tutulması arasındaki bağlantıyı desteklerken, bu öneriyi ampirik olarak araştıran çok sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma kurumsal itibar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ampirik olarak desteklemektedir.

Aynı zamanda çalışmada, işten ayrılma niyetinde yöneticiye duyulan güvenin rolü açısından herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu çıktı her üç kuruluşta da kanıtlanmıştır. Yöneticiye olan güven ile işten ayrılma niyeti arasında açık bir negatif ilişki olduğunu gösteren araştırmaların (Browers vd., 2009; Dirks ve Ferrin, 2001) ağırlığı göz önüne alındığında bu, şaşırtıcı bir bulgudur. Bu durum, genellikle çalışanlara daha çok özerklik sağlayan uzaktan çalışma gibi çalışma uygulamalarında yöneticinin etkisinin azaldığı, bunun da kurumsal itibarın etkisini artırmakta olduğunu düşündürmektedir.

Önceki literatüre dayanan beklentilerin aksine, çalışma sonuçları kurumsal itibarın işten ayrılma niyeti üzerinde yöneticiye duyulan güvenden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (bkz. Hipotez 4). Bu durumda 'kurumsal itibarın kötü ve yöneticiye duyulan güvenin yüksek' olmasının, işten ayrılma niyeti üzerinde 'kurumsal itibarın yüksek ve yöneticiye duyulan güvenin az' olmasına kıyasla daha zarar verici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bu nedenle iyi bir kurumsal itibar, çalışanların örgütte kalmaları için güçlü bir sebeptir, çünkü çalışanların örgütleriyle gurur duymasına, bununla beraber de dışsal olarak kişinin bireysel itibarına katkıda bulunur ve gelecekteki iş beklentileri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Buna

karşılık, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki güvene dayalı ilişkiler örgütler için önem teşkil ederken, güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde çok etkili bir gösterge olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, birçok çalışanın, iyi bir kurumsal itibardan yararlanmayı sürdürebilmek adına, yöneticilerine duydukları güvenin düşük olduğu durumlara dayanmayı tercih edebileceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Bitektine, A. 2011. Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of Management Review**, 36, pp. 151– 179.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M., ve Dineen, B. R. 2009. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. **Journal of Management**, 35(2), 327-347.

Carmeli, A. 2005. Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. **Organization Studies**, 26 (3), 443 – 464.

Cascio, W.F. ve Montealegre, R. 2016. How technology is changing work and organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol. 3, pp. 349-375.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve LePine, J. A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 909-927.

Da Camara, N. 2011. Identity, Image and Reputation. Helm, S., Liehr-Gobbers, K. ve C, Storck (Der/Eds.), **Reputation Management for Professionals**: 75-90. Berlin: Springer.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628.

Dowling, G. R. 2001. **Creating Corporate Reputations**. Oxford University Press, Oxford, UK.

Dowling, G. R. 2004. Corporate reputations: should you compete on yours? **California Management Review**, 46, 3, 19-36.

Fombrun, C. J. 1996. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. B. M. 2004. **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.** Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., ve Sever, J. M. 2000. The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. **Journal of Brand Management**, 7, 241-255.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. 2000. A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**, 26: 463-488.

Hillenbrand, C., Money, K., ve Ghobadian, A. 2013. Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. **British Journal of Management**, 24 (1), 127-146.

Ladebo, O. 2006. Perceptions of trust and employees' attitudes: A look at Nigeria's agricultural extension workers. **Journal of Business and Psychology**, 20(3), 409-427.

Mayer, R. C., ve Gavin, M. B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? **Academy of Management Journal**, 48(5), 874-888.

Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 20, 709–734.

McMullen, T. D. ve Stark, M. 2008. The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness. **World at Work Journal**, Second Quarter: 30-43.

Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538-551.

Ponzi, L., Fombrun, C., ve Gardberg, N. 2011. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, 14(1), 15-35.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., ve Petkova, A. P. 2010. Reputation as an intangible asset: Reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations. **Journal of Management**, 36(3), 610-619.

Rokka, J., Karlsson, K., ve Tienari, J. 2014. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. **Journal of Marketing Management**, 30:7-8, 802-827.

Smidts, A., Pruyn, A. H., ve Van Riel, C. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, 44(5), 1051-1062.

Tomlinson, E. C., ve Mayer, R. C., 2009. The role of causal attribution dimensions in trust repair. **Academy of Management Review**, 34 (1), 85-104.

Walker, K. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement and theory. **Corporate Reputation Review**, 12, pp. 357–387.

Whiley, K. 2001. The nurse manager's role in creating a healthy work environment. **AACN Clin Issues**, 12(3), 356-65.

Williamson, I. O., Cable, D. M. ve Aldrich, H.E. 2002. Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment, J.A., Katz, T. M. Welbourne (Der/Eds.), **Managing People in Entrepreneurial Organizations (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 5): 83-106.** Emerald Group Publishing Limited.

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE AHLAKİ OLGUNLUĞUN VE ERDEMLİLİĞİN ROLÜ

Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Abdullah KIRAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yaprak DENİZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Örgütsel ikiyüzlülük, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışından uzaklaşan örgütlerin eylemlerindeki ve söylemlerindeki tutarsızlığı nitelemektedir. Literatürde örgütsel ikiyüzlülüğün istenmeyen bireysel ve örgütsel çıktılara yol açtığı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz örgütsel çıktılardan birisi olan geri çekilme davranışlarını etkileyeceği; işgörenlerin bireysel niteliklerini temsil eden erdemlilik ve ahlaki olgunluk gibi özelliklerin de geri çekilme davranışları üzerinde kritik bir role sahip olacağı varsayılmıştır. Araştırmada, örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde erdemliliğin aracılık, ahlaki olgunluğun ise düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında tekstil sektöründe yer alan iki işletmenin mavi yakalı grupta görev yapan 203 çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, Process Macro model 1 ve model 4 kullanılarak bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; algılanan örgütsel ikiyüzlülüğün işgörenlerin geri çekilme davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği ancak bu etki üzerinde erdemliliğin aracılık rolü olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel ikiyüzlülüğün işgörenlerin geri çekilme davranışı sergileme düzeyleri üzerinde ahlaki olgunluğun düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İkiyüzlülük, Geri Çekilme Davranışları, Ahlaki Olgunluk, Erdemlilik

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi büyük ölçüde paydaşlarıyla politik ilişkiler geliştirmesini ve politik eylemler sergilemesini gerektirmektedir (Omisore ve Nweke, 2014: 164). Küresel çalışma yaşamında karşılıklı politik etkileşimlerle birlikte örgütlerin yüksek düzeyde kazanç elde etmeye ve çıkar gruplarının talep ve beklentilerini yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda, çıkar gruplarının birbiriyle çelişen amaçlarının, değerlerinin ve beklentilerinin yerine getirilmesinde örgütlerin ikiyüzlü davranışlar sergilemek durumunda kalmaları kaçınılmazdır (Nickell ve Roberts, 2014: 218). Dolayısıyla örgütsel ikiyüzlülüğü farklı çıkar gruplarının birbirleriyle örtüşmeyen taleplerinin yönetilmesinde örgütlerin uygulaması gereken bir strateji olarak değerlendirmek mümkündür (Norheim ve Demircioğlu, 2019: 9). Başka bir ifadeyle; örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerin birbirleriyle değerler, fikirler ve talepler sebebiyle çatışma yaşayan paydaşlarına verdiği bir cevap olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında ikiyüzlülüğün mevcut iş dünyasında kaçınılması gereken bir durumdan ziyade örgütsel bir zorunluluk olduğu ileri sürülmektedir (Christensen vd., 2013).

Örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerin ahlaki bütünlüğüne zarar veren aynı zamanda olumsuz sonuçlar doğuran eylemler bütünüdür (Christensen vd., 2019: 2). Örgütsel ikiyüzlülüğün; örgütsel yapı, politika ve süreçlerde belirginlik kazanmasıyla işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin azalması beklenmektedir. Bununla birlikte uzun vadede tutarsız uygulamaların örgütsel güven ve örgütsel adalet algısına zarar vermesi, sinik davranışlar ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumları arttırması mümkündür (Kılıçoğlu, 2017: 466). Bu çerçevede, örgütsel çevrede algılanan ikiyüzlülüğün olumsuz işyeri davranışlardan birisi olan geri çekilme davranışları üzerinde de etkili olacağı varsayılmaktadır. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülük algılanmasına rağmen bireysel faktörlerin de geri çekilme davranışları üzerinde bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu çalışmada literatürde örgütsel ikiyüzlülüğün sonuçları bağlamında irdelenmeyen geri çekilme davranışları ele alınarak; örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Aynı zamanda örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde, bu etkiyi azaltması beklenen bireysel özellikler kapsamında erdemlilik ve ahlaki olgunluğun rolü vurgulanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Genel anlamda ikiyüzlülük; toplumsal yaşamda bireylerin sözleri ile davranışları arasındaki uyumsuzluk durumunda kendi çıkarlarına göre hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle yaygın kitle kültürünün hakim olduğu toplumlarda tutarsızlıkların örgütsel süreçlere yansıdığı, alt ve üst kademe birimlerde görev yapan işgörenlerin çelişkili ve tutarsız davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). Böylece, örgütlerde ikiyüzlülüğün iş çevresinde belirtilen söylemler, kararlar, resmi veya gayri resmi eylemler olarak ifade edilen unsurların aksine örgütün uygulamalarında ve kararlarında var olan tutarsızlıklarla ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür (Perez ve Robson, 1999). Başka bir ifadeyle, paydaşlar tarafından vurgulanan ve karşılanması zor olan taleplerin ve ortaya çıkan çelişkilerin politik davranış sergileme eğilimine ve politik söylemlere neden olarak, örgütsel ikiyüzlülüğü doğurması beklenmektedir. Örneğin, modern örgütler kâr elde etme, istihdam sağlama, kaliteli mal ve hizmet üretme, sağlıklı çalışma koşulları yaratma gibi kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına katkı sağlamak amacı içerisinde faaliyetlerini yürütme isteği taşımaktadırlar (Clegg ve Bailey, 2008: 625). Ancak işgörenler yüksek ücret, müşteriler kaliteli ancak uygun fiyatlı ürün, tedarikçiler ise uzun süreli ticaret ilişkisi gibi çıkarlara sahiptir. Dolayısıyla örgütsel amaçlarla birlikte paydaşların bireysel çıkarlarının aynı anda istenilen düzeyde karşılanamaması durumunda örgütün taahhütleriyle gerçekleştirdiği eylemlerin farklılık göstermesi söz konusu olabilir.

Örgütsel ikiyüzlülük, kurumsalcı bakış açısıyla örgüt yapısı ile örgütsel çevrede ortaya çıkan tutum ve davranışlar arasındaki farkı yansıtmaktadır (Lipson, 2006: 8). Yeni kuramsal kuram ve örgütsel meşruiyet perspektifinde örgütlerin çevreye uyum sağlama ve paydaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirme zorunluluğu içerisinde olduğunu ancak bu amaçların bir kısmını gerçekleştirebildiği; böylece örgütsel yapı, ideoloji ve çevre arasındaki yüzeysel uyumun örgütsel ikiyüzlülüğe neden olduğu ileri sürülmektedir (Kılıçoğlu, 2017: 466). Bu bağlamda ikiyüzlülüğün örgütleri biçimsel bir örgüt yapısından uzaklaştırarak; misyon ve politikalarla tutarsız faaliyetler gerçekleştiren informal bir örgüt yapısına dönüştürdüğü görülmektedir (Snelson-Powell vd., 2019: 2). Olumsuz eylemler ve söylemler bütünü olarak nitelendirilen örgütsel ikiyüzlülüğün çalışma yaşamında işgören davranışlarını önemli düzeyde etkileyeceği ve örgütsel çevredeki ilişkilere zarar veren bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayacağı ileri sürülmektedir (Alawamleh, 2013: 123). Literatürdeki çalışmalarda Nause vd. (2007); Han ve Koo (2010) örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel sinizme yol açacağını; Philippe ve Koehler (2005);

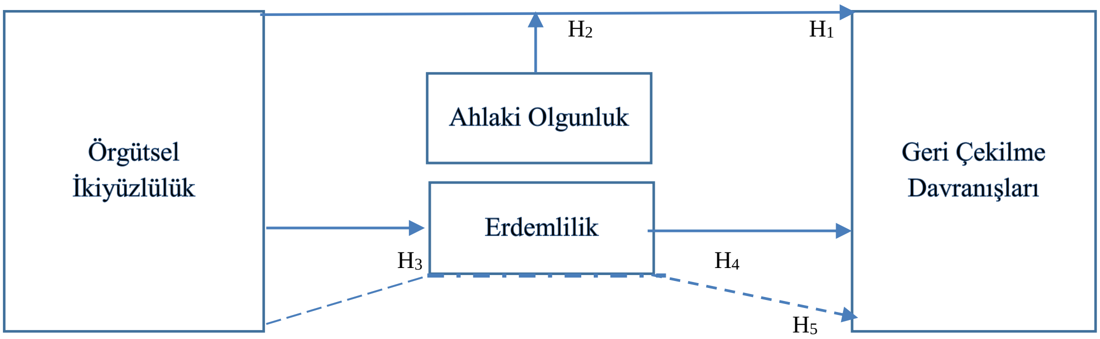
Greenbaum vd. (2013) ise örgütsel ikiyüzlülüğün işten ayrılma niyetine neden olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca Kılıçoğlu vd (2019) örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel güven algısını; Kahveci vd (2019) ise örgütsel adalet algısını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Belirtilen olumsuz sonuçlarla birlikte örgütsel ikiyüzlülüğün etik olmayan davranışlar gibi istenmeyen ve örgütsel süreçlere zarar veren birçok örgütsel davranışın sergilenmesine yol açması beklenmektedir (Kılıçoğlu vd. 2019: 58). Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz örgütsel davranışlar kapsamında ele alınan işten kaytarma, işi ihmal etme ve görevden kaçma gibi geri çekilme davranışlarını da etkilemesi mümkündür.

Geri çekilme davranışları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yelpazesi içerisinde ele alınan olumsuz davranışlardan birisini temsil eden ve işgörenlerin iş rollerinden, iş çevresinden ve örgütsel süreçlerden kasıtlı olarak uzaklaşmasını ifade eden bir davranıştır (Carpenter ve Berry, 2017: 835). Başka bir ifadeyle, geri çekilme davranışı, örgütsel çevrede işgörenlerin görevlerini yerine getirmekten belirli düzeyde kaçınmasını, iş rolleri için harcadığı çabayı azaltmasını, işi ihmal etmesini ve işten kaytarmasını kapsamaktadır (Kanten vd., 2018: 278). Bu davranışlar, işe geç gelme veya işten erken çıkma, izinsiz olarak mola verme veya uzun dinlenme araları verme, iş rollerini yerine getirirken asgari düzeyde çaba harcama, verilen görevi tam anlamıyla yerine getirmeme gibi eylemlerden oluşmaktadır (Pingel vd., 2019: 416). İşgörenlerin geri çekilme davranışı sergilemeleri çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bireysel faktörler bağlamında cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerin; örgütsel unsurlar kapsamında ise örgüt yapısı, liderlik tarzları, istihdam koşulları gibi bileşenlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Erdemli, 2015: 203). Literatürdeki çalışmalarda Shapira-Lishchinsky (2012) örgüt ikliminin; Carmeli (2005) örgüt kültürünün, Wang ve Walumbwa (2007); Kanten vd. (2017) aile dostu politikaların; Chi ve Liang (2013) kötü yönetim tarzının geri çekilme davranışını etkileyen örgütsel faktörler olduğunu ileri sürdükleri görülmektedir. Diğer taraftan bireysel özellikler çerçevesinde ise Liao vd. (2008) ve Koslowsk (2009) beş faktör kişilik özelliklerinin; Erden ise (2015) duyguların geri çekilme davranışı üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ayrıca bireysel özellikler kapsamında Greenbaum vd (2013) ahlaki değerlerin olumsuz örgütsel davranışları azaltan bir faktör olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifadeyle ahlaki değerlerin ve ahlaki olgunluğun örgütsel çevrede işgörenleri daha etik davranışlar sergilemeye ve olumsuz tutumlardan kaçınmaya yönelteceğini belirtmek mümkündür.

Ahlaki olgunluk, bireyin duygu, düşünce ve davranış açısından ahlaki yetkinliğe sahip olmasını ifade etmektedir (Bayraktar, 2019: 46). Ahlaki olgunluk bireyin iş ve sosyal yaşamında güvenilir, sorumluluk sahibi ve adil olmasıyla birlikte aynı zamanda yüksek düzeyde kontrol odağı ve empati yeteneği ile kurallara ve prosedürlere uygun davranışlar sergilemesini nitelemektedir (Şengün ve Kaya, 2007: 52). Güven, saygı, sorumluluk, şeffaflık, önemseme ve yardımseverlik gibi bileşenleri kapsayan ahlaki olgunluğun işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Jiang vd., 2010: 240). Diğer taraftan ahlaki çözülmelerin ise etik olmayan ve örgütsel çevrede istenmeyen davranışlara yol açması beklenmektedir (Christian ve Ellis, 2014: 195). Literatürde Patterson (2002); Detert vd. (2008); Andreoli ve Lefkowitz (2009) ve Barsky (2011) çalışmalarında ahlaki çözülmelerin ve ahlaki olgunluk düzeyinin düşük olması durumunda bireylerin etik olmayan davranışlar sergileme eğiliminin arttığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda ahlaki olgunluk düzeyinin etik olmayan davranışlar kapsamında değerlendirilen görevden kaçma, işi ihmal etme ve işten kaytarma, işteyken işte olmama hali gibi geri çekilmeye yönelik davranma eğilimini arttıracağı ifade edilebilir.

Erdemlilik, bireyin karakter ve insani ilişkiler çerçevesinde ve ahlaki ilkeler doğrultusunda en iyi özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Bright vd., 2006: 251). Ahlaken iyi bir insan özelliğini temsil eden erdemlilik; bireyin duygu, davranış, istek ve beklentiler düzeyinde aşırı eylemler sergilemesini engelleyerek, yaşamın genelinde iyilik içeren tutum ve davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Erkmen ve Esen, 2012: 108). Bilgelik, cesaret, insaniyet, adillik, ılımlılık ve şeffaflık gibi özellikleri kapsayan erdemliliğin bireyin iş ve sosyal yaşamında olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine yol açması beklenmektedir (Rego vd., 2010: 3-4). Literatürde, erdemliliğin bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde istenmeyen davranışları ve sonuçları önlediği ileri sürülmektedir (Cameron vd., 2004: 7-8). Rodwell (2011) ve Barclay vd. (2012) işgörenlerin yüksek düzeyde erdemliliğe sahip olmalarının örgütsel süreçlerdeki olumsuz sonuçları azaltabileceğini, daha dayanıklı örgütsel ilişkiler yapılandırılmasını sağlayacağını vurguladığı görülmektedir. Dolayısıyla, erdemlilik özelliğinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında değerlendirilen olumsuz davranışları sergileme düzeylerini azaltabileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda, araştırmada, örgütsel ikiyüzlülüğün işgörenlerin geri çekilme davranışı sergileme düzeylerini etkileyeceği, bu etki üzerinde de erdemlilik özelliğinin aracı, ahlaki olgunluğun ise düzenleyicilik rolünün olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:

Şekil 1. Düzenleyici ve Aracı Etkiyi Gösteren Araştırma Modeli



H_1: Örgütsel ikiyüzlülük geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici rolü vardır.

H_3: Örgütsel ikiyüzlülük işgörenlerin erdemlilik düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H_4: İşgörenlerin erdemlilik düzeyleri geri çekilme davranışı sergilemelerini negatif yönde etkilemektedir.

H_5: Örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde erdemlililik düzeyinin aracılık rolü vardır.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde erdemlilik ve ahlaki olgunluk düzeyinin rolünün incelenmesidir. Bu kapsamda, çalışma ortamında algılanan örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici, erdemlilik özelliğinin ise aracı rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, örgütsel ikiyüzlülük algısını, erdemlilik ve ahlaki olgunluk düzeyleri ile geri çekilme davranışları sergilemeye yönelik tutumları ölçmek amacıyla dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinde örgütsel ikiyüzlülük bağımsız değişken, erdemlilik aracı değişken, ahlaki olgunluk düzenleyici değişken, geri çekilme davranışı ise bağımlı değişkendir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla bootstrap yönetimini esas alan regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma konu açısından; örgütsel ikiyüzlülük, geri çekilme davranışları, erdemlilik ve ahlaki olgunluk arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, örgütsel ikiyüzlülük ve erdemlilik iki boyutta, geri çekilme davranışları üç boyutta ve ahlaki olgunluk ise tek boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını İstanbul ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin mavi yakalı işgörenleri arasından belirlenen 203 kişi oluşturmaktadır. İşletme yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 240 adet anket formundan geriye dönen 206 adet (%85) anket formunun, 203 (%84) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük ölçeği Kılıçoğlu vd (2017); geri çekilme davranışları ölçeği Kidwell Jr. ve Robie (2013); erdemlilik ölçeği Thun and Kelloway (2011) çalışmalarından; ahlaki olgunluk ölçeği ise Kök ve Çakıcı (2017) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekler, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Örgütsel ikiyüzlülük, erdemlilik, ahlaki olgunluk ve geri çekilme davranışı değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1. Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Örgütsel İkiyüzlülük (kalan 8 madde) KMO: ,702 Varyans: %55	Cron. Alpha	**Erdemlilik** (kalan 7 madde) KMO: ,828 Varyans: %52	Cron. Alpha	**Ahlaki Olgunluk** (kalan 5madde) KMO: ,736 Varyans: %51	Cron. Alpha	**Geri Çekilme Davranışı** (kalan 14 madde) KMO: ,739 Varyans: %56	Cron. Alpha
1.Faktör: Örgütsel Uygulamalar Arasında Tutarsızlık	,795	**1.Faktör: İnsaniyet**	,797	**1.Faktör: Ahlaki Olgunluk**	,744	**1.Faktör: İhmalkarlık**	,783
2.Faktör: Verilen Sözleri Yerine Getirmek	,788	**2.Faktör: Bilgelik**	,746			**2.Faktör: Sosyal Kaytarma**	,751
						3.Faktör: Görevden Kaçma	,689

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

D Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI ≥ .85	AGFI ≥ .80	CFI ≥ .90	IFI ≥ .90	NNFI ≥ .90	RMSEA ≤0.08
Örgütsel İkiyüzlülük	24.53	13	1.88	0.97	0.93	0.98	0.98	0.96	0.066
Erdemlilik	19.45	12	1.62	0.97	0.94	0.96	0.96	0.97	0.055
Ahlaki Olgunluk	6.33	5	1.26	0.99	0.96	1.00	1.00	0.99	0.036
Geri Çekilme Davranışları	80.49	38	2.11	0.93	0.88	0.96	0.97	0.95	0.074

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Araştırmaya kapamındaki mavi yakalı işgörenlerin %65'i erkek; %35'i ise kadındır. İşgörenlerin %62'si 30-39 yaş arası; %25'i 20-29 yaş aralığında ve %13'ü ise 40 yaş ve üzerindedir. Ayrıca işgörenlerin önemli bir kısmı %69'u ilköğretim mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde %56'sı 4-6 yıl arası, %32'si 7 yıl ve üzeri, %12'si ise 3 yıldan daha az bir süredir aynı işletmede görev yapmaktadır.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve işgörenler tarafından algılanan örgütsel ikiyüzlülük, erdemlilik, ahlaki olgunluk ve geri çekilme davranışları sergileme eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3'te hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort	S.S	1	2	3	4
Örgütsel İkiyüzlülük	2.56	.44	1			
Erdemlilik	4.02	.34	-.100	1		
Ahlaki Olgunluk	4.47	.54	-.396**	.287**	1	
Geri Çekilme Davranışı	2.26	.42	.355**	-.170*	-.191**	1

** p<0.01 * p<0.05

Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin, aracı ve düzenleyici etkilerin belirlenmesi amacıyla boostrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmış ve Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro v3.3 kullanılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel İkiyüzlülük ile Geri Çekilme Davranışları İlişkisinde Erdemliliğin Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

SONUÇ DEĞİŞKENLERİ												
Erdemlilik					**95%GA**			**Geri Çekilme Davranışları**			**95%GA**	
Tahmin Değişkenleri		**b**	**S.H**	**t**	**alt**	**üst**		**b**	**S.H**	**t**	**alt**	**üst**
Örgütsel İkiyüzlülük	a	**-.078 (H_3)**	.055	**-1.420**	**-.1876**	**.0305**	**c'**	**.328 (H_1)**	.063	5.192	.2035	.4547
Erdemlilik	-	-	-				b	**.-166** (H4)**	.080	-2.074	-.3245	-.0082
Sabit		4.221***	.143					2.088**	.375			
		F =2.0163 p<0.01						F =16.875 p<0.001				

Tablo 4' e göre; örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. (b=.328, %95 CI [.2035, .4547], t=5.192, p<0.001 H_1 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte örgütsel ikiyüzlülüğün işgörenlerin erdemlilik düzeylerini anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir. (b=.-078, %95 CI [-.1876, .0305], t=-1.420 , p>0.01 H_3 hipotezi desteklenmemiştir. İşgörenlerin erdemlilik düzeyinin çalışanların geri çekilme davranışı sergilemelerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. (b=.-166, %95 CI [-.3245, -.0082], t=-2.074 , p<0.001 H_4 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca erdemlilik aracı değişkenin dahil edildiği modelde ise örgütsel ikiyüzlülük ile geri çekilme davranışları arasındaki ilişkide, erdemlilik özelliğinin CI güven aralığına ilişkin değerler sıfır içermesi sebebiyle aracılık rolünün olmadığı görülmektedir (b=.0131, %95 CI [.-0160, .0979]. Bu doğrultuda H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5. Örgütsel İkiyüzlülük ile Geri Çekilme Davranışları İlişkisinde Ahlaki Olgunluğun Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	b	S.H	t	%95	
				Alt	Üst
Örgütsel İkiyüzlülük	1.622***	.041	3.948	.8122	2.433
Ahlaki Olgunluk	.783**	.026	2.968	.2631	1.304
ikixahlak	.-309**	.096	-3.217	-.4988	-.1197
		R^2 = 172*** p<0.001			

*** p<0.001 ** p<0.01

Tablo 5'e göre örgütsel ikiyüzlülük ile geri çekilme davranışları ilişkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici rolü olduğu belirlenmiş (b=.-309, %95 CI [-.4988, -.1197], t=-3.217 , p<0.01 ve H_2 hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, ahlaki olgunluğun örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinin gücünü azaltan yönde bir düzenleyici etkisi söz konusudur.

Tablo 6. Düzenleyici Değişkenin Farklı Değerlerine Göre Durumsal Etkiler Tablosu

Ahlaki Olgunluk	b	S.H	t	p	%95	
					Alt	Üst
4.00 (Düşük)	.385***	.070	5.455	.000	.2463	5.252
4.60 (Orta)	.200**	.076	2.604	.009	.0486	.3518
5.00 (Yüksek)	.076	.101	.7567	.450	-.1228	.2757

Tablo 6'da düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, ahlaki olgunluğun düşük (b=.385; p<0.001) ve orta (b=.200; p<0.01) olduğu durumlarda örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinin arttığı; ahlaki olgunluğun yüksek olduğu durumda ise (b=.076; p=.450) örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, ahlaki olgunluğun düşük ve orta olduğu durumlarda örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki olumlu etkisinin gücünün azaldığı ifade edilebilir.

SONUÇ

Örgütsel ikiyüzlülük, günümüz çalışma yaşamında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışından uzaklaşan örgütlerde algılanan iklimi göstermektedir. Örgütler; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum olmak üzere çeşitli paydaşların beklentilerini ve taleplerini yerine getirmek amacıyla faaliyetlerini yürütmektedirler. Ancak, küresel iş çevresinde paydaş gruplarının çıkarları ile örgütsel amaç ve hedeflerin bazen çatıştığı görülmektedir. Başka bir

ifadeyle, örgütler bazen çıkar gruplarının taleplerini yerine getirememekte ve paydaşlara ilişkin taahhütlerini gerçekleştirememe durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Karşılaşılan bu koşullarda örgütlerin yürüttüğü uygulamalar ile söylemleri tutarlı olmamakta ve böylece işgörenler tarafından ikiyüzlülük algılanmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışma koşullarında örgütsel ikiyüzlülüğün kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıktığını ve zorunluluk halini aldığını ifade etmek mümkündür. Örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerin içinde bulunduğu durumdan kurtulmak amacıyla uyguladığı bir strateji olmasına rağmen bu stratejinin uzun vadede örgütsel ve bireysel düzeyde istenmeyen çıktılara sebep olması beklenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülüğün yol açtığı olumsuz davranışların irdelenmesi ve örgütsel ikiyüzlülük algısına rağmen olumsuz davranışların azaltılmasında bireysel özelliklerinin rolünün irdelenmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede, araştırmada örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde de erdemliliğin aracı, ahlaki olgunluğun ise düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel ikiyüzlülüğün işgörenlerin geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerde görev yapan mavi yakalı işgörenlerin örgütün söylemleri ve eylemlerinde tutarsızlık algılamaları sebebiyle; örgütsel süreçlerde işi ihmal etme, işten kaytarma ve görevden kaçma gibi geri çekilme davranışları sergilediğini göstermektedir. Diğer taraftan araştırma bulguları, bireysel özelliklerden birisi olan erdemliliğin işgörenlerin geri çekilme davranışı sergileme düzeylerini negatif yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu sonuca göre; dürüstlük, ahlak, insaniyet ve iyilik gibi özelliklere sahip olan işgörenlerin örgütsel süreçleri olumsuz yönde etkilemesi beklenen işi ve örgütü zayıflatmaya yönelik davranışlar sergilemekten kaçınması mümkündür. Ayrıca araştırma bulguları, örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinde ahlaki olgunluğun düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgu, örgütsel ikiyüzlülük algılanmasına rağmen işgörenlerin ahlaki olgunluğa sahip olmaları durumunda, örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki olumlu etkisinin gücünün azalacağını belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, ahlaki olgunluk azaldıkça örgütsel ikiyüzlülüğün geri çekilme davranışları üzerindeki olumsuz etkisi artmaktadır. Bu bağlamda, mavi yakalı işgörenlerin ahlaki değerlere sahip olmasının, çalışma ortamındaki olumsuz koşullara rağmen kasıtlı olarak işi ihmal etme, kaytarma ve verilen görevleri yerine getirmeme gibi davranışlar sergileme gücünü zayıflatacağını ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki işletmelerde görev yapan mavi yakalı çalışanların örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını algılamaları durumunda iş rollerinden kaçınmaya ve görevleri yerine getirmemeye yönelik davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Ancak, örgütün uygulamaları ve söylemleri arasında tutarsızlık algılanmasına rağmen işgörenlerin sahip olduğu bazı bireysel özellikler; olumsuz tutum ve davranışların sergilenme eğilimini ortadan kaldırabilir. Bu bağlamda dürüstlük, saygı, insaniyet, ahlak ve iyilik gibi özelliklerin işgörenlerin olumsuz davranışlarını engelleyici bir güç oluşturması beklenebilir. Diğer taraftan bireysel faktörlerin kritik rolüne rağmen, araştırma kapsamındaki işletmelerde istenmeyen çıktılara yol açan örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçlarının kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yerine getirilmesiyle azaltılması önerilebilir. Başka bir ifadeyle, bu işletmelere iş yaşamının kalitesini yükselten çalışma ortamı ve insan kaynakları politikaları yapılandırmaları ve bu politikaları gerçek anlamda yürütmeleriyle örgütsel ikiyüzlülük algısının belirli ölçülerde azaltılması sağlanabilir. Ayrıca işletme yönetimlerine amaç, misyon ve vizyonları doğrultusunda faaliyetler yürüten biçimsel bir örgüt yapısı ve kurumsallık anlayışını esas olan politika ve prosedürler benimsemelerini öneri olarak sunmak mümkündür. Literatürde örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz sonuçlarını ele alan sınırlı sayıda mevcut olmakla birlikte, bu konuda bir boşluk olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılara ilerideki çalışmalarda örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz davranışları daha geniş bir biçimde ele alan üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi veya diğer olumsuz davranışlar kapsamında yer alan sabotaj ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilebilir. Bununla birlikte örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz sonuçlar üzerindeki etkisinde pozitif ve negatif duyguların, karanlık kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin rolünün araştırılmasını da önermek mümkündür.

KAYNAKÇA

Alawamleh, H. S. 2013. The impact of the administrative hypocrisy on the career path from the perspective of the administrative staff at al- balqa' applied university. **International Journal of Business and Social Science,** 4(11): 120-132.

Andreoli, N. ve Lefkowitz, J. 2009. Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations **Journal of Business Ethics**. 85, 309-332.

Barclay, L. A., Markel, K. S. ve Yugo, J. E. 2012. Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities. **Journal of Managerial Psychology,** 27(4): 330-346.

Barsky, A. 2011. Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. **Journal of Business Ethics,** 104: 50-75.

Bayraktar, G. M. 2019. Öğrencilerin Ahlaki Olgunluk Düzeyleri ve DKAB Dersine Yönelik Tutumları (Rize İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.

Bright, D. S., Cameron, K. S. ve Caza, A. 2006. The amplifying and buffering effects of Virtuousness in Downsized Organizations. **Journal of Business Ethics**. 64: 249–269

Cameron, K., Bright, D. ve Caza, A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioral Scientist,** 47(6): 1-24.

Carmeli, A. 2005. The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. **International Journal of Manpower**, 26(2): 177-195.

Carpenter, N. C. ve Berry C. M. 2017. Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A MetaAnalytic Investigation. **Journal of Management**, 43(3): 834-863.

Chi, S. C. S. ve Liang, S. G. 2013. When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. **The Leadership Quarterly**, 24: 125-137.

Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. **Journal of Business Ethics**, 119 (2), 193-208.

Christensen L.T., Morsing M., ve Thyssen O. 2013. CSR as aspirational talk. **Organization,** 20(3): 372-393.

Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. 2019. Timely hypocrisy? hypocrisy temporalities in CSR communication. **Journal of Business Research.**

Clegg, S. ve Bailey, J.R. (2008). **The International Encyclopedia of Organization Studies.** SAGE Publications**.**

Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Sweitzer, V. L. 2008. Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. **Journal of Applied Psychology,** 93(2): 374-391.

Erdemli, Ö. (2015). Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic. **Eurasian Journal of Educational Research**, Issue 60, 201-220.

Erden, N. S. 2015. Extra-role behaviors and job creep: the relationships between affect, withdrawal behaviors and organizational identification. Doctoral Thesis. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**

Erkmen, T. ve Esen, E. 2012. Örgütsel erdemlilik ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Business and Economics Research Journal,** 3(4): 107-121.

Eroğlu, F. ve Eroğlu, Ş. G. 2014. Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. **International Conference on Eurasian Economies.**

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Mayer, D. M. ve Priesemuth, M. 2013. To act out, to withdraw, or to constructively resist? Employee reactions to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. **Human Relations,** 66(7): 925-950.

Hayes, A. F. 2018. Partial, conditional, and moderated moderated mediation: quantification, inference, and interpretation. **Communication Monographs,** 85(1): 4-40.

Han, J. ve Koo, J. 2010. Institutional isomorphism and decoupling among Korean firms: Adoption of performance compensation system. **Korean Journal of Sociology**, 44(3), 27-44.

Jiang, J., Kou, Y., Wang, F., Wu, Y., Li, Y. M., Li, Y., . . . Wang, X. (2011). Emotional reactions to scandals: When does moral character make a difference? Asian Journal of Social Psychology, 14, 207-216.

Kanten, P., Gümüştekin, G. ve Kanten, S. (2018). Aile İşletmelerinde Kötü Alışkanlıkların İşgörenlerin Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İKY Uygulamalarının Düzenleyici Rolü. TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi; ISSN: 1308-8041, e-ISSN: 1309-4033; Cilt: 10/İLKBAHAR, Sayı: 38, 276-287.

Kahveci, G., Kandemir, İ. K. ve Bayram, S. 2019. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Elementary Education Online,** 18(2): 788-807.

Kılıçoğlu, G. 2017. Organizational hypocrisy and integrity in turkish context: a theoretical analysis. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,** 23(3): 465-504.

Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y. ve Karadağ, E. 2019. Do schools fail to “walk their talk”? development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. **Leadership and Policy in Schools,** 18(1): 52-82.

Kidwell Jr., R.E. ve Robie, C. 2003. Withholding Effort in Organizations: Toward Development and Validation of A Measure, **Journal of Business and Psychology**, 17 (4): 537-561.

Koslowsky, M. 2009. A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. **Human Resource Management Review**. 19(4): 283-303

Kök, M. ve Çakıcı, A. 2017. Çocuklar için ahlaki olgunluk ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** 6(18): 711-730.

Liao, H., Chuang, A. ve Joshi, A. 2008. Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 106: 106-124.

Lipson, M. 2006. Dilemmas of global governance: organized hypocrisy and international organization. **Canadian Political Science Association.**

Nickell, E. B. ve Roberts, R. W. 2014. Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. **Critical Perspectives on Accounting,** 25: 217-221.

Norheim, K. Ve Demircioğlu, E. 2019. Organizational façades and hypocrisy within sustainability reports. **Jönköping University**.

Omisere, B. O. 2014. The influence of power and politics in organizations. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,** 4(7): 164-183.

Peterson, D. K. 2002. Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate. **Journal of Business and Psychology**, 17(1), 47-61.

Perez, L. F. ve Robson, K. 1999. Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. **Management Accounting Research,** 10: 383-407.

Philippe, T.W. ve Koehler, J. W. 2005. A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. **S.A.M. Advanced Management Journal,** 70(2): 13-20.

Pingel, R., Fay, D. ve Urbach, T. 2019. A resources perspective on when and how proactive work behaviour leads to employee withdrawal. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 92, 410–435.

Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha, M. P. 2010. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics,** 93: 1-22.

Rodwell, A. 2011. Impact of authentic leadership & virtuousness on organisational performance during a downsizing exercise. **University of Wollongong.**

Shapira- Lishchinsky, O. 2012. Teachers' withdrawal behaviors: integrating theory and findings**. Journal of Educational Administration,** 50 (3): 307-326.

Snelson-Powell, A. C., Grosvold, J. ve Millington, A. 2019. Organizational hypocrisy in business schools with sustainability commitments: The drivers of talk-action inconsistency. **Journal of Business Research,** 1-13.

Şengün, M. ve Kaya, M. 2007. Ahlaki olgunluk ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi,** 24(24-25): 51-64.

Thun, B. ve Kelloway, E. K. 2011. Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 28, 270–283.

Wang, P. ve Walumbwa, F. O. 2007. Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership. **Personnel Psychology**, 60: 397–427.

ADİL DÜNYA İNANCININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: YAŞAM TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Fatih SOBACI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

fatih.sobaci@gop.edu.tr

Elif BAYGIN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

elif008@windowslive.com

Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,

semapolatci@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmada adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veriler, Trabzon'daki bir çağrı merkezinde çalışan 167 müşteri temsilcisinden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan yapısal modeli test etmek için aracılık analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre yaşam tatmininin, adil dünya inancı ve performans etkileşiminde "tam aracılık rolü" üstlendiği tespit edilmiştir. Mevcut bulgular yazın ışığında tartışılmış ve gelecek araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adil Dünya İnancı, İş Performansı, Yaşam Tatmini.

GİRİŞ

Maslow, Motivasyon Teorisi'nde insanların belirli gereksinimlerini hiyerarşik bir sıra ile karşılama noktasında motive olduklarını öne sürmektedir. Ona göre güvenlik ihtiyacı, karşılanması gereken temel motivasyonel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda bireyler öngörülebilir ve düzenli bir dünyada, korkularından arınmış bir şekilde yaşamak istemektedir (Maslow, 1943). Benzer şekilde mevcut çalışmanın amacı kapsamında incelenen Adil Dünya İnancı Teorisi (Lerner, 1975) de, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinin önemine vurgu yapmaktadır. Teoriye göre birey olası fiziksel, düşünsel tehditlerle baş edebilmek ve geleceğe ön görülebilir şekilde bakabilmek için dünyanın adil bir yer olduğuna yönelik inancını sürdürmektedir (Kılınç ve Torun, 2011).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kaldığı olaylara adil dünya inancıyla yaklaşmasının bir sonucu olarak kendini daha güvende hissetmesiyle birlikte, yaşamdan duyacağı memnuniyetin de artacağı düşünülmektedir. Öte

yandan günümüzde hızlı bir dönüşüm içinde olan dünyada yaşanan gelişmeler sosyal bir canlı olan örgütleri etkilerken, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri, gelişimlerini sürdürebilmeleri için insan kaynağının sergilediği performansı da ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda adil bir dünyaya yönelik inancının sonucu kendini güvende hisseden, yaşamdan duyduğu tatmini artan bir bireyin, daha etkili iş performansı sergileyebileceği ve örgütsel sürdürülebilirliği destekleyebileceği öngörülmektedir.

Çalışmanın amacı, bireylerin adil dünya inancının, iş performansları üzerindeki etkisinde yaşam tatminlerinin aracı bir rol üstlenip üstlenmeyeceğini belirlemektir. Yazına yönelik yapılan incelemede, söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasının, araştırmayı özgün kıldığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütler için kritik bir öneme sahip olan iş performansındaki değişimin, neden ve nasıl meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olması bakımından da önem taşımaktadır. Buna ek olarak adil dünya inancı, yaşam tatmini ve iş performansı yüksek bir çalışanın örgütü için yapabileceği muhtemel kazanımlar, mevcut çalışmanın örgütlere insan kaynağı uygulamalarının kapsamını belirlemek ve genişletmek adına kısmen referans oluşturabileceğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın gerek yazına gerekse uygulayıcılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Adil Dünya İnancı

Lerner'in Adil Dünya İnancı Teorisi'ne göre (1965 ve 1975) insanlar genellikle herkesin hak ettiğini elde ettiği, iyilerin ödüllendirilip kötülerin cezalandırıldığı adil bir dünyada yaşadığına inanma ihtiyacındadır. Bu inancın bir sonucu olarak insanlar, neyi hak ediyorsa onu elde ettiğine ya da elde ettiği her ne ise onu hak ettiğine inandıkları "adil bir dünyada" yaşadıklarını varsaymaktadır. Lerner, bu inancın bireylerin çevrelerini adil, yordanabilir ve kontrol edilebilir görmelerini kolaylaştırdığını ve -bir yanılsama olsa dahi- kendilerini güvende hissetmesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece bireyler geleceğe güvenle bakabilmekte ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için çabalayabilmektedir (Montada ve Lerner, 1998; Akgün, 2019). Çünkü herkesin hak ettiğini aldığı adil bir dünyada yaşadıklarına inanmak, bireylerin amaçlarına ulaşma çabalarını anlamlı kılabilecek ve bu güven içinde geleceklerine yatırım yapmaları daha mümkün olabilecektir (Öcel ve Aydın, 2010).

Dünyanın adil olduğuna ilişkin inancı koruma ihtiyacı, oluşturduğu olumlu etkilerin yanı sıra ortada bir adaletsizliğin olduğunu reddetmeye, adaletsizliğe uğrayan bireye (kurbana) karşı olumsuz tutumlara, kurbanı suçlamaya ve statükoyu desteklemeye yol açabilen toplumsal

çıktılara da neden olabilmektedir (Akgün, 2019). Bu tür bir adil dünya inancının kaçınmacı ve teslimiyetçi bir yaklaşımdan beslendiği, rasyonel bir adaleti temsil etmediği; aksine bazen adaletsizliği perdelediği söylenebilir. Buna karşı rasyonel adil dünya inancı ise, yaşananların olduğu gibi değerlendirilmesine ve bu sayede dünyanın gerçekçi bir biçimde adil olarak algılanmasına ilişkin inanç olarak nitelenebilir.

Adil dünya inancının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan kişisel adil dünya inancı, kişilerin “bireysel olarak” hak ettikleri şeye sahip olduklarına inanma derecesini ifade etmektedir. Genel adil dünya inancında ise birey, genel anlamda insanların hak ettikleri durumların karşılıklarını aldıklarına yönelik inanç geliştirmektedir (Alves ve Correia, 2010).

Yaşam Tatmini

Bireyin işte ve iş dışında geçirdiği zamanın tamamını ifade eden “yaşam”la (Polatcı, 2015) ilgili memnuniyetini içeren ve bu anlamda geniş bir içeriğe sahip olan yaşam tatmini kavramının yazındaki temelleri 1961 yılına (Life Satisfaction Index, Neugarten ve diğerleri) kadar uzanmaktadır (Diener ve diğerleri, 1985). Eski bir kavram olmakla birlikte yaşam tatmininin ‘yaşamın içinden’ bir kavram olarak önemini halen koruduğu söylenebilir.

Yaşam kavramının derinliği ve karmaşıklığı, yaşam tatminine ilişkin tanımlama yapmayı ve onu etkileyen etmenleri net olarak ortaya koymayı güçleştirmektedir. Bireyin genel anlamda yaşamdan duyduğu memnuniyeti ifade eden yaşam tatmini, duygusal temele dayanan (Polatcı, 2015) ve bireyin kendi yaşam kalitesini kendi kıstaslarına göre değerlendirdiği yargısal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Mert ve Bekmezci, 2016). Yaşamda elde ettikleri ile yaşamdan beklentileri arasındaki uyum düzeyi arttıkça, bireyin yaşam tatmininin de artacağı beklenmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında yaşam tatmini, yaşamdan beklenenler ile yaşamın getirdikleri arasındaki paralellik sonucu ortaya çıkan pozitif duygulanım durumu şeklinde açıklanabilir.

İş Performansı

Yazında pek çok açıdan (işgören, yönetim ve örgüt gibi) farklı anlamlar yüklenebildiği görülen performans (Demir, 2015) kavramı, mevcut çalışmada “iş performansı” kapsamında ele alınmıştır. İş performansı, Viswesvaran ve Ones’e (2000) göre çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlamak için sergiledikleri ölçülebilir davranışlarla ve bu bağlamda ortaya çıkardıkları sonuçlarla ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle iş performansı, çalışanların hedeflerine yönelik sarf ettikleri çabaların ve yaptıkları eylemlerin neticeye ulaşma derecesini içermektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Bununla birlikte kavram, örgütsel hedeflere doğrudan ve dolaylı yoldan

katkı sağlayan (Rich ve diğerleri, 2010); belirli bir zaman dilimi içinde sergilenen ve kurumsal açıdan beklenen bir değer olma özelliği taşıyan çoklu, ayrık davranışlar şeklinde de ele alınmaktadır. Burada iş performansının, örgütler için beklenen niteliğe atıfta bulunan bir davranış özelliği olarak değerlendirilmesi dikkat çekmektedir (Motowidlo ve Kell, 2012).

Genel anlamda örgütsel verimliliği, etkililiği arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanların iş performansını yükseltmek, gittikçe önemi artan bir konu haline gelmektedir (Johari ve Yahya, 2009; Çelik ve Turunç, 2010). Öte yandan iş performansı, örgütler kadar bireylerin gelişimi açısından da değer taşımaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri ve üst düzey iş performansı sergilemeleri; yetkinlik, gurur ve memnuniyet gibi bireysel anlamda istendik duygular hissetmelerine olanak vermektedir. Bu durum da çalışanın işinden daha fazla tatmin olmasının, kariyer gelişimi sağlamasının ve işgücü piyasasında itibar kazanmasının önünü açmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Değişkenler Arası İlişkiler

Yapılan yazın incelemesinde adil dünya inancı ve iş performansı kavramlarını birlikte inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. İlgili çalışmalar, adil dünya inancının performansı pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir (Ball ve diğerleri, 1994; Otto ve Schmidt, 2007).

Yazında adil dünya inancının yaşam tatminini (Correia ve diğerleri, 2009; Keller ve Siegrist, 2010; Ceyhan ve Gürses, 2016) ve yaşam tatmininin iş performansını pozitif yönde etkilediğini (Jones, 2006; Kale, 2015; Çınar ve Özyılmaz, 2018) gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya yazında rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra yukarda verilen araştırma sonuçları, adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin muhtemel aracı rolünü incelemeye değer kılmaktadır. Bulgular ve araştırmanın amacı ışığında kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Adil dünya inancı iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

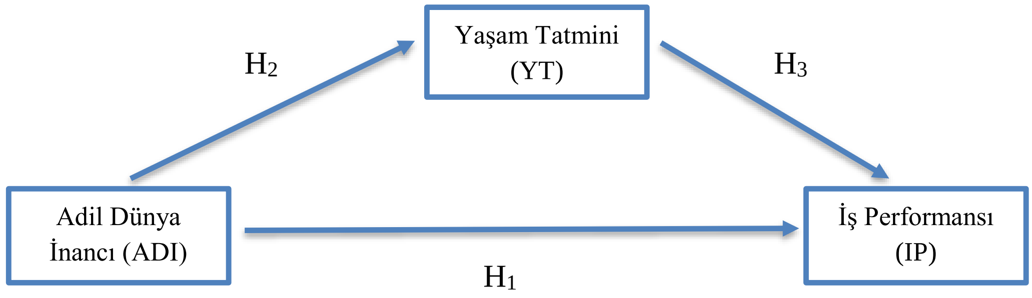
H_2: Adil dünya inancı yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: Yaşam tatmini iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_4: Adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmini aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda kurulan hipotezler kapsamında araştırmanın tahmini modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Tahmini Modeli



ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Trabzon'daki bir çağrı merkezinde çalışan yaklaşık 300 müşteri temsilcisi oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında elektronik ortamda 210 müşteri temsilcisine anket ulaştırılmış, 181 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve hatalı olan 14 anketin çıkarılmasıyla birlikte toplamda 167 çalışana ilişkin veri analizlere tabi tutulmuştur. Gürbüz ve Şahin'e (2018) göre evreni %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Araştırmada verileri analiz edilen 167 müşteri temsilcisinin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, yaşlarının 19 ila 28 arasında değiştiği ve yaş ortalamalarının 23 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %64'ünü (n = 107) kadınlar, %53'ünü (n = 88) ön lisans mezunları ve %45'ini (n = 75) bir yıllık iş tecrübesine sahip bireyler oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Adil dünya inancı ölçeği: Çalışanların adil bir dünyaya ilişkin inançlarının ölçümünde, Dalbert (1999) tarafından geliştirilen 6 ifadeli Genel ADI Ölçeği ile 7 ifadeli Kişisel ADI Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekler için Cronbach Alfa değerleri sırasıyla .78 ve .86 şeklindedir. Ölçeklerin Türkiye örnekleminde geçerlemesi Göregenli (2003) tarafından yapılmıştır (Çakır ve Şen, 2012; Uğur ve Akgün, 2015).

İş performansı ölçeği: Katılımcıların iş performanslarının ölçülmesinde, önce Kirkman ve Rosen (1999) ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan dört maddelik İş Performansı Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı, her iki çalışma için de .70'in üzerinde sonuç vermiştir. Ölçeğin Türkçe geçerleme çalışması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır.

Yaşam tatmini ölçeği: Çalışanların yaşam tatmini düzeylerini ölçümlemek amacıyla Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen beş maddeli Yaşam Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .87 şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin Türkçe geçerleme çalışması Köker (1991) tarafından yapılmıştır.

Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler

Araştırma verileri, SPSS ve LISREL programları aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak analizlere tabi tutulmuştur. Bu yöntemler kullanılmadan önce elde edilen verilerde, uç değer ve kayıp verilerin temizlenmesi işlemleri gerçekleştirilmiş, sonrasında verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu tespit edebilmek amacıyla çarpıklık ile basıklık değerleri incelenmiş ve ilgili değerlerin -2 ile +2 arasında değişim göstermesine dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Linda, 2001: 73). Analizler sonucunda elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla ADI için -.457, -.138; YT için -.471, -.507 ve IP için -.482, -.333 şeklindedir. Buradan hareketle verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı'ndan yararlanılmıştır (Tablo 1). Elde edilen değerler yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir (İslamoğlu, 2011: 139).

BULGULAR

Betimsel Bulgular

Analiz sürecinde öncelikle değişkenlerle ilgili ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Korelasyon analizinden elde edilen katsayılara göre ADI, YT ile orta (r= .379; p<0.01) ve IP ile düşük düzeyde (r= .207; p<0.01) pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca IP ile YT arasında pozitif ve yüksek düzeyde (r= .763; p<0.01) bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Adil Dünya İnancı (ADI)	4.02	.47	(.70)		
2.Yaşam Tatmini (YT)	4.13	.61	.379**	(.65)	
3.İş Performansı (IP)	4.20	.58	.207**	.763**	(.67)

**p<0.01 (Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir).

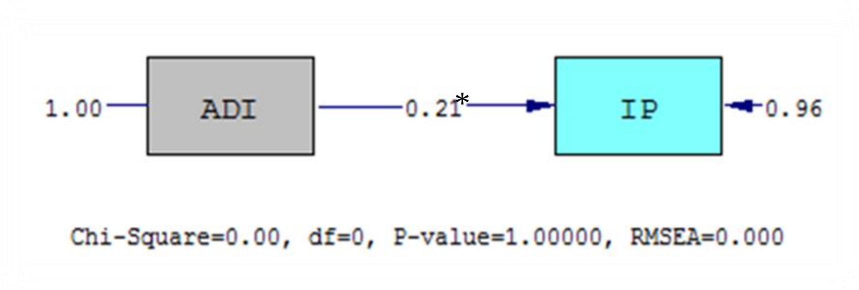
Bu aşamada araştırma değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığına da bakılmış ve böyle bir problem olmadığı (Tolerans> .1; VIF<10) tespit edilmiştir.

Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen dört basamaklı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda öncelikle bağımsız değişken (ADI) ile bağımlı değişken (IP) arasındaki etkileşim test edilmiştir (Şekil 2). Daha sonra bağımsız değişkenin (ADI), aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişken (YT) üzerindeki etkisine ve aracı değişkenin (YT) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analizler neticesinde, bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç değişken bir arada analize tabi tutulmuş ve aracı değişkenin (YT) analize dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır (Şekil 3 ve Tablo 3).

Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen ve yukarıda açıklanan dört koşulu test etmek için YEM'de yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arası yollar (path) oluşturulmuş ve bunların anlamlılığına bakılmıştır (anlamlı yollara beta değerleri üzerinde * işareti ile dikkat çekilmiştir). Bunun için yollara ilişkin t-değerleri (t-values) incelenmiş ve LISREL tarafından (.5 anlamlılık düzeyinde 1.96'nın altında değere sahip olduğu için) kırmızı olarak gösterilen yol olmamasına dikkat edilmiştir (Şimşek, 2007: 86). Ayrıca ilgili dosyadan (OUT) modellerin gerekli uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve hiçbir uyarının (Warning!) olmadığı (Şimşek, 2007: 86) görülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

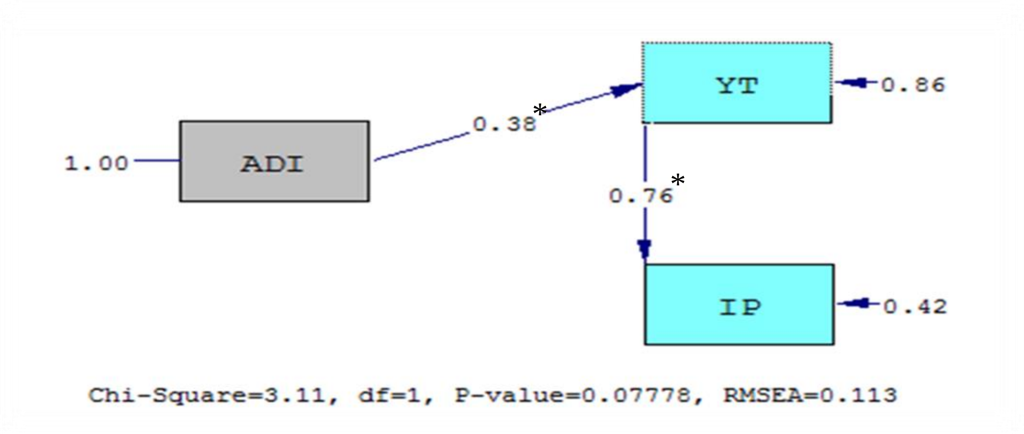
Şekil 2: Adil Dünya İnancının İş Performansı Üzerine Etkisi



Aracılık analizinin ilk basamağında, bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu amaçla kurulan ilk model, ADI'nın IP üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur (β= 0.21; p=1.00). Uyum iyiliği değerleri (x^2/df= 0; P=1.00;

RMSEA= 0.00) “mükemmel uyum” olarak ortaya çıkmış, bu sonuçlara göre H_1 desteklenmiştir (Şekil 2).

Şekil 3: Aracılık Analizi Sonuçları ve Nihai Model



Şekil 3’te sunulan model ve Tablo 3’te sunulan değerlerden hareketle, ADI’nın YT üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (β= 0.38; p=1.00). Bu sonuçlara göre H_2 desteklenmiştir. Aynı veriler ışığında YT’nin IP üzerindeki etkisi, çalışmadaki en yüksek etki olarak dikkat çekmektedir (β= 0.76; p=1.00). Bu sonuca göre H_3 de desteklenmiştir.

Modele ilişkin ilk üç hipotezin desteklenmesi ve bu anlamda belirlenen yolların çalışması, yol analizinin son basamağına geçilmesine ve aracılık etkisinin (H_4) testine imkân sağlamıştır. Bu amaçla aracı değişkenin (YT) analize dâhil edilmesiyle birlikte bağımsız değişkenin (ADI) bağımlı değişken (IP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için ilk olarak, üç değişkenli durumda ADI’dan IP’ye giden yolun anlamlı kalıp kalmayacağına bakılmıştır. Yola ilişkin t değerinin (-1.78) 1.96’nın altında olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamsız (Şimşek, 2007) olduğu görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol (ADI-IP yolu) modelden çıkartılmış ve bu haliyle model yeniden test edilmiştir (Şekil 3). Son durumda bütün yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç (üç değişken birlikte analize dâhil edildiğinde) ADI’nın IP üzerindeki doğrudan etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Tablo 2: Nihai Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Ölçüm Modeli	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Kikare/df	3.11	≤ 5	≤2
GFI	0.99	≥ .90	≥.95
NFI	0.98	≥.90	≥.95
CFI	0.98	≥.90	≥.95
RMSEA	0.113	≤.10 (≤.08)	≤.05

Uyum değerlerine ilişkin kaynaklar: Şimşek, 2007: 14, 48; Çokluk, vd., 2010: 271-272.

Nihai modelin uyum iyiliği değerleri x^2/df = 3.11/1; RMSEA= 0.113; GFI= 0.99; NFI= 0.98; CFI= 0.98 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, Tablo 2'de verilmiş olan referans değerler ışığında, modelin gerekli uyum iyiliği değerlerini karşıladığını göstermektedir.

Tablo 3: Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Standardize Edilmiş β Değerleri	t-Değeri	p-Değeri	Hipotez Durumu
ADI → IP	.21	2.72	< 0,01	Kabul
ADI → YT	.38	5.26	< 0,01	Kabul
YT → IP	.76	14.85	< 0,01	Kabul
ADI → YT → IP	-.10	-1.78	> 0,01	Kabul

Tüm bu analizlerde ulaşılan sonuçlar ışığında ADI'nın IP üzerindeki etkisinde YT'nin "tam aracı rol"e sahip olduğu görülmüş ve H_4 desteklenmiştir. Ayrıca yapılan Sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (z= 3.96; p<0.001).

SONUÇ

Adalet, başta temel bir erdem ve politika olmak üzere farklı boyutları ile ön plana çıkarak dikkatleri üzerine çekmiş ve insanlık tarihinde her zaman önemini korumuştur. Bununla birlikte adalet konusunun günümüzde, insanların kendilerini güvende hissetmeleri açısından üstlendiği

rol nedeniyle her zamankinden daha önemli bir hal aldığı söylenebilir. Bu önemin, örgütsel davranış açısından değerlendirilmesi gereken ve bu alanda nispeten az işlenmiş bir konu olduğu düşünülmektedir. Çünkü insan hayatını şekillendiren en önemli unsurlardan biri iş hayatıdır. İnsanların geleceklerine yatırım yaptıkları en önemli alanlardan biri de yine iş hayatıdır. Adil dünya inancı ve bunun yaratabileceği olumlu etkiler sayesinde çalışanların örgütlerine ve kendilerine daha büyük kazanımlar sunması beklenmektedir. Bu kazanımlar arasında birey için yaşam tatmini ve örgüt için iş performansı düzeylerinde muhtemel artışın ön plana alınabileceği düşünülmektedir. Araştırma söz konusu kazanımlara katkı sunma çabasından beslenmektedir.

Araştırma sürecinde yapılan korelasyon analizinde, adil dünya inancının iş performansı ve yaşam tatmini ile; ayrıca yaşam tatmininin iş performansı ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar yapılan regresyon analizleri ile değerlendirilmeye çalışılmış ve bu kapsamda araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen beta katsayıları adil dünya inancı ile iş performansı (H_1) ve yaşam tatmini (H_2); ayrıca yaşam tatmini ile iş performansı (H_3) arasında pozitif bir etkiyi ortaya koymuştur. Bu sonuçlar yazındaki bazı araştırma sonuçları ile (Ball ve diğerleri, 1994; Jones, 2006; Otto ve Schmidt, 2007; Correia ve diğerleri, 2009; Keller ve Siegrist, 2010; Kale, 2015; Ceyhan ve Gürses, 2016; Çınar ve Özyılmaz, 2018) paralellik göstermektedir. Ulaşılan diğer analiz sonucuna göre adil dünya inancının iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam tatmini tam aracılık rolü (H_4) üstlenmektedir. Bu sonucun, daha önce üç değişkeni bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı için, yazın açısından özgünlük gösterdiği ve yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bulgular ışığında araştırmanın dört hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre çalışanların adil dünya inançları, öncelikle yaşam tatminlerini yükseltmekte; yaşam tatmini ise çalışanların daha yüksek iş performansı sergilemelerine yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırma, çalışanların adil bir dünyada yaşadıklarına inanarak yaşamdan daha fazla memnuniyet duyabileceklerini ve bu sayede işlerinde daha yüksek performans sergileyebileceklerini göstermektedir. Genel anlamda tüm otoritelerin ve özelde örgütlerin, sorumlulukları altında bulunanlara adil bir dünyada yaşadıklarını hissedebilecekleri bir ortam sunmalarının gerekliliği bu çalışma sonuçlarına da yansıyan malumun ilanı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte dünyanın içinde bulunduğu durum, ulaşılan bu sonucun halen hak ettiği pratik önemi göremediğini göstermektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları, hem istenilen hem de uğrunda evrensel anlamda rasyonel bir çaba

sergilenmeyen paradoksal bir gerçekliğe de dikkat çekmektedir. Bu gerçekliğin ve araştırmanın sonuçları ışığında örgütlere, çalışanlarına adalet duygusu yaşayabilecekleri iş hayatı sağlamaları önerilebilir. Adil dünya inancı ve yaşam tatmininin etkisiyle iş performansında yaşanacak artışın diğer bazı motivatör kaynakların aksine tümüyle maddi unsurları içermediği ve adaletle muamele gördüğüne inanan çalışanların örgütleriyle kuracağı bağın ve sonucunda elde edilecek çıktının çok daha uzun vadeli olacağı düşünülmektedir. Örgütlerin bu gibi avantajlarını düşünerek uygulamada zor olduğu (mevcut durumlarla) görülen adaleti tesis etmeleri son derece önemlidir. Çünkü Immanuel Kant'ın da söylediği gibi "Adalet dünyadan kalkarsa, insan hayatına değer verecek bir şey kalmaz."

Örgütsel davranış disiplininde, örgütsel adalet üzerinden çok çalışılan adalet kavramının adil dünya inancı üzerinden de tartışılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu konuda, diğer alanların aksine, işletme alanında sınırlı sayıda (Scopus veri tabanında yalnızca 18 adet) çalışma olmasının araştırmayı daha anlamlı kıldığı söylenebilir.

Araştırma, çalışanların adil dünya inancının da etkisiyle kendilerini güvende hissettiklerinde örgüte sunabilecekleri kazanımlar arasından iş performansına odaklanmıştır. Bireyin kendisini güvende hissetmesi, işbirliği ve dayanışma gibi örgütler açısından arzu edilen pek çok faktörü de ortaya çıkarabilir. Buna ek olarak bireylerin karşılaşması muhtemel tehditlerle savunmacı stratejiler yerine rasyonel bir inançla başa çıkması da önem taşımaktadır. Çünkü rasyonel bir adil dünya inancı, bireyin olayları değerlendirmede birtakım bilişsel çarpıtmalar yapmasının önüne geçebilmektedir. Fakat mevcut çalışmada, bireylerin adil dünyaya yönelik inançlarını korumak için kullandıkları stratejilerden hangisini öncelediklerine ilişkin bir değerlendirme yapılmamıştır. Dolayısıyla kavramın dahil edileceği yeni çalışmalarda, bireylerin adil dünya inançları adına kullandıkları farklı stratejilerin oluşturabileceği etkilerin de incelenmesi önerilebilir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır ve veri toplanış şeklinden dolayı (tek form ve zaman) sonuçların ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Son olarak verilerin bir işletmeden toplanmış olması, sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkânı vermemektedir. Bu kapsamda örneklem, değişken ve içerik bazlı kısıtların azaltıldığı farklı çalışmaların, daha genellenebilir ve örgütler açısından daha işlevsel sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akgün, S. 2019. Adil dünya inancı ve toplumsal sonuçları. **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,** 14(20): 2227-2247.

Alves, H. ve Correia, I. 2010. Personal and general belief in a just world as judgement norms. **International Journal of Psychology,** 45(3): 221-231.

Ball, G. A., Trevino, L. K. ve Sims Jr, H. P. 1994. Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. **Academy of Management Journal,** 37(2): 299-322.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology,** 51(6): 1173-1182.

Ceyhan, U. ve Gürses, B. G. 2016. Yaşam doyumunun cinsiyete bağlı sistemi meşrulaştırma üzerindeki etkisinin adil dünya inancı aracı değişkeni bağlamında incelenmesi. **Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Psikoloji Kongresi**, 25-27 Nisan, Ankara.

Correia, I., Batista, M. T. ve Lima, M. L. 2009. Does the belief in a just world bring happiness? Causal relationships among belief in a just world, life satisfaction and mood. **Australian Journal of Psychology,** 61(4): 220-227.

Çakır, K. ve Şen, E. 2012. Psikolojik doğum sırasına göre adil dünya inancı. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1**(32): 57-69.

Çekmecelioğlu, H. G. 2014. Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** (28): 21-34.

Çelik, M. ve Turunç, Ö. 2010. Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 14(1): 19-41.

Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. 2018. Duygusal zeka, yaşam tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde ve Bayburt Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde bir uygulama. **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 8(16): 131-149.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). **Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları.** Ankara: Pegem Akademi.

Çöl, G. 2008. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 9 (1): 35-46.

Dalbert, C. 1999. The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. **Social Justice Research,** 12(2): 79-98.

Demir, M. 2015. Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. **Journal of Tourism Theory and Research,** 1(2): 57-71.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. 1985. The satisfaction with life scale. **Journal of Personality Assessment,** 49(1): 71-75.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2018. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz.** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İslamoğlu, A. H. 2011. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri 2. Baskı.** İstanbul: Beta Yayınları.

Johari, J. ve Yahya, K. K. 2009. Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: A proposed framework. **International Journal of Business and Management,** 4(3): 145-152.

Jones, M. D. 2006. Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? **Journal of Behavioral & Applied Management,** 8(1): 20-42.

Kale, E. 2015. Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. **International Journal of Economic and Administrative Studies,** 7(14): 103-119.

Keller, C. ve Siegrist, M. 2010. Psychological resources and attitudes toward people with physical disabilities. **Journal of Applied Social Psychology,** 40(2): 389-401.

Kılınç, S. ve Torun, F. 2011. Adil dünya inancı. **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar,** 3(1): 1-14.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal,** 42(1): 58-74.

Köker, S. 1991. **Normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumu düzeylerinin karşılaştırılması** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. S.B. Enstitüsü, Ankara.

Lerner, M. J. 1965. Evaluation of performances as a function of performer's reward and attractiveness. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1(4): 355-360.

Lerner, M. J. 1975. The justice motive in social behavior: Introduction. **Journal of Social Issues,** 31 (3): 1–20

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review,** 50(4): 370- 396.

Mert, İ. S. ve Bekmezci, M. 2016. İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** 1(1): 43-53.

Montada, L. ve Lerner, M. J. 1998. **Responses to victimizations and belief in a just world**. Springer Science & Business Media.

Motowidlo, S. J. ve Kell, H. J. 2012. Job performance. **Handbook of psychology:** 91-130. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Otto, K. ve Schmidt, S. 2007. Dealing with stress in the workplace: Compensatory effects of belief in a just world. **European Psychologist,** 12(4): 272-282.

Öcel, H. ve Aydın, O. 2010. Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. **Türk Psikoloji Dergisi,** 25(66): 73-83.

Polatcı, S. 2015. Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(2): 25-44.

Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal,** 53(3): 617-635.

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. 2000. Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. **Journal of Quality Management,** 5(1): 27-52.

Sonnentag, S. ve Frese, M. 2002. Performance concepts and performance theory. **Psychological Management of Individual Performance,** 23(1): 3-25.

Şimşek, Ö. F. 2007. **Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları).** Ankara: Ekinoks.

Tabachnick B. G. & Linda S. F. (2001) **Using multivariate statistic**. Fourth Edition, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Uğur, D. ve Akgün, S. 2015. Bireysel ve genel adil dünya inancının depresyon ile ilişkisi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 6(1): 103-116.

Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. 2000. Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment,** 8(4): 216-226.

ÖRGÜTE UYUM İLE ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ROLÜ

Oytun Boran SEZGİN **Zeki UÇAR**

Dokuz Eylül Üniversitesi, boran.sezgin@deu.edu.tr ***Bitlis Eren Üniversitesi,*** zucar@beu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde iş güvencesizliğinin düzenleyici rolünü bulgulamaktadır. Etik olmayan davranışlar olumsuz bir yaklaşım ile değerlendirilse de örgüt yararına etik olmayan davranışlar, uygulayıcılar açısından zaman zaman meşru görülebilmektedir. Özellikle örgütle uyumu artan çalışanların, örgüt yararına etik olmayan davranışları gösterme eğilimleri artacaktır. Fakat işinin geleceği ile ilgili kötümser olanların, örgütlerinde kalıcı olmak adına söz konusu etik olmayan davranışları daha fazla sergileyeceği düşünülmektedir. Açıklayıcı araştırmada, tarama deseni ve yazılı soru sorma tekniğinden faydalanılmıştır. Bitlis ilindeki 293 çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde iş güvencesizliğinin düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Fakat örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde iş güvencesizliği algısının düzenleyiciliğini algılanan istihdam edilebilirlik düzenlememektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüte Uyum, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, İş Güvencesizliği, Algılanan İstihdam Edilebilme

GİRİŞ

Kanada ve A.B.D'de 2000'nin üzerinde yönetici asistanı ve sekreteri ile yapılan bir araştırma, söz konusu kitlenin yöneticilerinin isteği ile % 10'unun bilgileri ortadan kaldırdığını ya da zarar verdiğini, % 6.5'unun bilgiyi çarpıttığını, % 5.1'inin sahte belge ve harcamaları oluşturduğunu bulgulamaktadır (Aktaran Umprhess ve Bingham, 2011). Goldberg ve Greenberg (1993) etik dilemmanın nedenleri arasında en önemli iki etmenin iş baskısı ve ekonomik kökenli olduğunu belirtmektedir. Ek olarak, etik davranışlar sergileyerek olumsuzlukları raporlayan/açıklayan çalışanların % 80'i ilk üç hafta içinde iletişimi kesme, sözlü taciz, tenzil, istenmeyen görevlendirmeler hata şiddete varan misillemelere maruz kaldıkları gözlenmektedir (ECI, 2016). Kısacası çalışanlar, işten ayrılmalarına kadar neden olacak bu süreçte, örgüt yararına etik olmayan davranışlar sergilemeyi söz konusu baskılara karşı tercih edebilmektedir. Özellikle örgüte uyum sağladıkça, örgüt yararına etik olmayan davranışları daha fazla sergilemektedir. Örgütü ile uyumlu bireylerin işini kaybetme korkusu artıkça örgüt yararına etik olmayan davranışları sergileme olasılığının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Hatta, işini

kaybetme korkusuna ek olarak işsiz kaldığında yeni bir iş bulamayacağı algısı da varsa söz konusu etkiyi daha da fazla geliştireceği düşünülmektedir.

Örgüte Uyum

Örgüte uyum örgütün normları ve değerleri ile bireylerin değerleri arasındaki örtüşmedir (Chatman, 1989: 339). En geniş tanımıyla örgüte uyum bireyler ve örgütler arasındaki uygunluğu ifade etmektedir (Kristof, 1996: 3). Özellikle örgüte uyum kısıtlı işgücü piyasası ve rekabetçi iş çevresinde gereksinim duyulan, esnekliği ve bağlılığı yüksek işgücünün anahtarıdır (Bowen ve diğerleri, 1991). Dolayısıyla örgütler yüksek rekabet çevresinde başarılı olabilmek için kendilerini örgütleri ile uyumlu hisseden çalışanları aramaktadırlar.

Örgüte uyumun temelleri Schneider'in (1989) örgüt ve kişi arasındaki ilişkileri açıklamak için Attraction-Selecektion-Attrition (ASA) döngüsünden faydalanmasına dayanmaktadır. Schneider (1989: 444-445); örgüt üyelerinin yapı ve süreçlere yansıyan örgütsel hedeflerinin arasından kendilerine çekici (attraction) gelenin aradığını, bu arayışın sonucunda o hedef için çabalamak üzere seçildiğini (selection) ve hedefe ulaşabilmek için de bireyin örgütünde kaldığını (attrition) belirtmektedir. Bu bağlamda Kristof'a göre (1996: 4-5) örgüt ve birey arasındaki uyum, en azından bir tarafın diğer tarafın gereksinimlerini karşılaması veya iki tarafın benzer temel karakteristikleri paylaşması ile gerçekleşmektedir. Örgüt ve bireyin birbirlerinin gereksinimlerini karşılaması "*tamamlayıcı uyum*", örgüt ve bireyin karakteristiklerinin örtüşmesi ise "*yardımcı uyum*" olarak ifade edilmektedir (Venquer ve diğerleri, 2003:474; Sekuguchi, 2004: 182-183). Örgütün kültürü, değerleri, hedefleri ve kuralları ile bireyin kişiliği, değerleri ve tutumları arasındaki örtüşme yardımcı uyumu yansıtırken; örgütün arzı ile bireyin talepleri ve bireyin arzı ile örgütün talepleri arasındaki denge de tamamlayıcı uyumu ifade etmektedir (Kristof, 1996: 3-4).

Söz konusu örtüşmeyi değerlendirebilmek adına birçok çalışma; bireylerin kişiliği için kişisel karakteristikleri ve örgütü karakterize edebilmek içinse görev, iş ve mesleği değerlendirmektedir (O'Reilly ve diğerleri, 1991: 489). Örgüte uyum ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde hedef örtüşmesi, değer örtüşmesi gereksinim yapı uyumu ve kişilik iklim uyumu gibi farklı açılardan tartışıldığı görülürken en çok tercih edilen bakış açısı değer örtüşmesi olmaktadır (Venquer ve diğerleri, 2003: 474).

İş Güvencesizliği Algısı

Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre (1984: 438) iş güvensizliği, devam edilmek istenilen işin tehlike altında olmasının algılanması ve bu tehlikeyi savuşturma konusunda kişinin güçsüzlüğüdür. Kısacası iş güvensizliği sadece istemsiz kayıp durumunda ortaya çıkar. İş güvencesizliği; işin devamlılığı ile ilgili algılanan tehlike, iş ile ilgili hissedilen güvencesizlik, bireyin kovulma ya da uzaklaştırılma gibi işini etkileyebilecek çeşitli olayların varlığı, bu olaylara atfedilen önem ve bütün gelişmeler karşısında bireyin oluşan tehditleri ortadan kaldırma konusundaki güçsüzlüğü ile şekillenmektedir (Ashford ve diğerleri, 1989:804-805). Örneğin, bir işi seçerek bıraktıktan sonra, bir kişi değerli iş özelliklerinden vazgeçmiş olabilir ve sonuç olarak bir kayıp hissi yaşayabilir. Bununla birlikte, bu birey işi kendi bıraktığı için işini sürdürme konusunda kendisini güçsüz hissetmeyecektir ve bu nedenle hâlihazırda tanımlandığı gibi iş güvensizliği yaşamaz (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440).

İşlerinin risk altında olduğu bir firmada her çalışanın iş güvensizliği yaşadığı defalarca gözlemlenmiştir (Klandermans ve Vuuren, 1999: 145). Fakat, aynı durumlarla karşı karşıya olan çalışanların, iş güvensizliği duyguları farklılık gösterebilir. Kısacası, iş güvencesizliği sübjektif algılar veya deneyimlere göre değişkenlik göstermektedir (Witte, 1999: 156). İş güvensizliğinin sadece işin tamamının sürekliliği ile ilgili olmayabildiği gibi işin önemli yönlerinin sürekliliğini içerip içermediğini de kapsamaktadır (Klandermans ve Vuuren, 1999: 145). Çeşitli kesitsel çalışmalar, işlerinde belirsiz bir geleceğe sahip olduklarını algılayan çalışanların genellikle tehdit altında ve endişeli hissettiklerini ve depresyon ve somatikleşme gibi sıkıntı belirtileri gösterebileceğini göstermiştir (Heaney vd., 1994: 1431). Sverke ve arkadaşları (2002: 244) iş güvencesizliği ile ilgili sonuçları tepki türü ve tepki odağı olmak üzere 2 boyutta değerlendirmektedirler (Bknz. Tablo 1).

Tablo 1: İş Güvencesiziliği Sonuçlarının Türleri

		Tepki Odağı	
		Bireysel	**Örgütsel**
Tepki Türü	**Hemen**	**İş Tutumları** İş Tatmini İş Katılımı	**Örgütsel Tutumlar** Örgütsel Bağlılık Güven
	Uzun Dönem	**Sağlık** Fiziksel Sağlık Zihinsel Sağlık	**İş İle İlgili Davranış** Performans İşten Ayrılma Niyeti

Kaynak: Sverke ve diğerleri, 2002: 244.

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar

Etik olmayan davranışlar, yönetim ve örgüt yazınında merak edilen konular arasındadır. Etik olmayan davranışlar; kişisel çıkar sağlama, örgüte zarar verme ya da çalışma arkadaşlarına zarar verme gibi (Umprhess ve diğerleri, 2010) örgüte zarar verme niyetiyle yapılan davranışlardır (Kong, 2016: 86). Diğer taraftan örgüt performansına olumsuz yönde etkileri olan bu tip etik olmayan davranışların yanında, bazı çalışanlar örgütlerine etik olmayan davranışlar sergileyerek yardımcı olmayı da düşünebilmektedir (Umprhess ve diğerleri, 2010). Umprhess ve diğerleri (2010) örgüt yararına etik olmayan davranışları geniş bir kitle tarafından yasal ve ahlaki açıdan kabul edilemez olmalarının yanında çalışanların iş tanımında olmayan ya da amirleri tarafından emredilmemiş davranışları sergileyerek örgütlerine destek olmayı da kapsadığını belirtmektedir (Umpress ve Bingham, 2011: 622). Kısacası örgüt yararına etik olmayan davranışlar etik olmaması ve söz konusu davranışın altındaki niyet olmak üzere iki ana bileşenden oluşmaktadır (Miao ve diğerleri, 2012: 643; Lee ve diğerleri, 2019: 110).

Örgüt yararına etik olmayan davranışlar, örgütün etkili işlevlerini ya da üyelerini geliştirme niyetli fakat temel sosyal değerleri, kuralları, yasaları ihlal eden davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011). Etik olmayan davranışın örnekleri olarak örgüte zarar verebilecek bir dokümanın yok edilmesi veya örgütün imajını korumak için yalan söyleme/ manipüle etme gösterilebilir (Miao, 2012: 643). Görülebileceği üzere söz konusu davranışlar uzun dönemde örgütlere zarar verebilecekken, olgunun odaklandığı nokta çalışanın etik olmayan davranışı sergilerken niyetidir (Graham ve diğerleri, 2015: 423). Her ne kadar etik olmasa da bu tip davranışlar; örgütün rekabetçi gücünü korumaya/güçlendirmeye, değerli müşterileri ve kaynakları tutmaya ve sonuç olarak örgütün çevresinde daha etkili rekabet edebilmesine katkı sağlayabilmektedir (Castille ve diğerleri, 2018: 921).

Algılanan İstihdam Edilebilirlik

İşin değişen doğasının bireyin kariyeri ve işle ilgili tutumları üzerindeki etkisi 1980'lerin sonlarından bu yana insan kaynakları, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi araştırmalarında ön plana çıkmaktadır (Rothwell ve Arnold, 2007: 23). Nitekim istihdam edilebilirliğin anlamı işgücü piyasası koşullarına ve zamanın hükümet politikalarına bağlı olarak sistematik olarak değişmektedir. Kimi araştırmacılar çalışanların bilgi ve becerilerine odaklanırken, diğerleri arasında işgücü piyasasının öngördüğü her türlü işi yapmaya (veya yapmayı öğrenmeye) daha fazla önem vermektedir ve tanımlar arasında giderek bir ayrışma olduğu görülmektedir.

(Rothwell ve Arnold, 2007: 24) . Bununla birlikte algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin yeni istihdam elde etme olasılıklarını algılaması ile ilgilidir. Bu fırsatların algılanması kişisel faktörlere, yapısal faktörlere ve etkileşimlerine dayanmaktadır. Kişisel faktörler bireysel düzeydedir ki bu araştırmada da analiz düzeyi son dönem araştırmaları gibi bireydir ve araştırma psikolojik temel de algılar üzerine yoğunlaşmıştır. İstihdam edilebilirlik kavramı genellikle bu yeni analizle ilişkilidir. Artık kolayca uzun vadeli istihdam sağlamayan bir ortamda, bireyler için anahtar hedef, bireylerin işgücü piyasasındaki çekiciliğini korumak ve arttırmaktır (Rothwell ve Arnold, 2007: 24).

İstihdam edilebilirlik "istihdam" ve "yetenek/yapabilme" sözcüklerinden oluşur ve dolayısıyla istihdam edilme kabiliyeti ile ilgilidir (Vanhercke vd., 2014: 592). Algılanan istihdam edilebilirlik ise bireyin iş bulma ve sürdürme olasılıklarını algılaması ile ilgilidir (Vanhercke vd., 2014: 593) ve bireyin algılamış olduğu yetenek ve kabiliyetlerine ilişkindir. Dolayısıyla algılanan istihdam edilebilirlik ile ilgili psikolojik yazın bireyi ilgi odağı haline getirir ve çok açık bir şekilde, bireylerin algıları yoluyla öznelliğin önemini vurgular (Vanhercke vd., 2014: 593).

Bir diğer tanımda algılanan İstihdam edilebilirlik bireysel kaygılar düzeyinde "bireyin iç ve / veya dış işgücü piyasasında iş bulma şansı" olarak yorumlanmaktadır (Forrier ve Sels, 2003: 106). Algılanabilir istihdam edilebilirlik Vanhercke vd.'nin (2014: 594) bir diğer tanımında bireyin iş bulma ve sürdürme olasılıklarını algılaması olarak mevcut istihdamı elde etmenin yanı sıra mevcut istihdamı sürdürme algısın da vurgulamaktadır. Bununla birlikte algılanan istihdam edilebilirliğe ilişkin Vanhercke vd., (2014) tarafından beş özellik belirtilmektedir. İlk olarak, algılanan istihdam edilebilirlik öznel bir değerlendirmedir ve bu nedenle istihdam edilebilirliğin psikolojik kavramına uyar. İkincisi, en geniş anlamda, istihdamın "olanakları" ile ilgilidir. Üçüncüsü, istihdamın "elde edilmesi ve sürdürülmesi" ile ilgilidir. Dördüncüsü, algılanabilir istihdam edilebilirlik, ister mevcut işverenle (yani iç işgücü piyasasında) ister başka bir işverenle (yani dış işgücü piyasasında) olsun, "istihdam" olasılıklarını ifade eder. Beşinci olarak, "istihdam" genel terimi, hem nicelik (yani mevcut işlerin sayısı) hem de kalite (yani mevcut işlerin türü) üzerine odaklanmaktadır(Vanhercke vd., 2014: 595-596).

Ashford ve Anand'a göre (2003: 41) örgütleri ile kendilerini tanımlayan çalışanların ahlaki standartlara aldırmadıkları ve örgütleri lehine faaliyete geçtiklerini ifade etmektedirler. Bu noktada söz konusu etik olmayan davranışları sergileyen bireyler kendilerini yozlaşmış olarak

görmeme ve faaliyetlerini rasyonelleştirme eğilimindedir (Ashford ve Anand, 2003: 15). İşine gömülmüş bireyler de örgütleri yararına etik olmayan davranışlar sergilemektedir (Ghosh, 2017: 1190-1191). Bu bilgiler ışığında, örgütü ile uyumlu olduğunu düşünen bireylerin söz konusu uyumun karşılığında örgütleri adına etik olmayan davranışlar sergileyecekleri düşünülmektedir.

H1: Örgüte uyum, örgüt yararına etik olmayan davranışları etkilemektedir.

Ek olarak, Umprhess ve diğerleri (2010: 770) eğer bir çalışan etik olmayan davranışlar ile ödül kazanabilecek ise etik olmayan davranışları sergileme konusunda daha niyetli olduklarını belirtmektedirler. Dolayısı ile örgütlerine uyumlu oldukları için işten uzaklaştırılma/kaybetme korkusuna sahip çalışanların örgütlerinde kalabilmek adına (ödül) örgüt yararına etik olmayan davranışları daha fazla sergileyecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda;

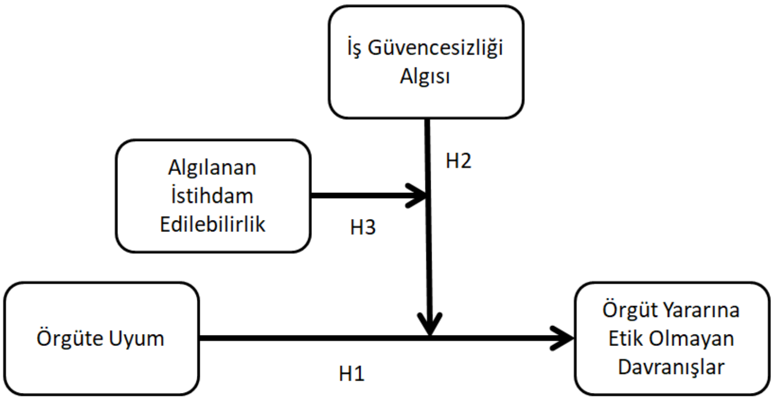
H2. Örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar ilişkisinde iş güvencesizliği algısının düzenleyicilik rolü vardır.

İş güvencesizliği algısının düzenleyici etkisini daha da güçlendirecek etkinin, algılanan istihdam edilebilme olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanların yakın zamanda işini kaybetme korkularının, işsiz kaldıktan sonra iş bulamama korkusu ile bütünleşince uyumlu olduklarını düşündükleri örgütlerindeki işlerinden uzaklaştırılmamak için daha da fazla örgüt yararına etik olmayan davranışları sergileyeceği düşünülmektedir.

H3:Örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar ilişkisinde algılanan istihdam edilebilirlik, iş güvencesizliğinin düzenleyici rolünü düzenlemektedir.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel olarak tasarlanan araştırmada, araştırma deseni olarak tarama tercih edilmiştir. Araştırmanın veri toplama tekniği yazılı soru sormadır. Soru formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüte uyum, iş güvencesi algısı, algılanan istihdam edilebilirlik ve örgüt yararına etik olmayan davranışlara ilişkin sorular bulunmaktadır. Örgüte uyum algısı için Mitchell ve diğerlerinin (2001) işe bağlanma ölçeğindeki örgüte uyum (Fit to Organization) boyutu maddelerinden (6 madde) faydalanılmıştır. İş güvencesi algısı De Witte'nin (2000) geliştirdiği ve Vander Elst ve diğerlerinin geçerliliğini tespit ettiği 4 maddelik "job security" ölçeği ile ölçülmüştür. Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeği için De Witte'nin (1992 Aktaran: Van Hootegem ve diğerleri, 2019) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Son olarak, Umphress ve diğerlerinin (2010) 6 maddelik (Unethical Pro-Organizational Behaviour) örgüt yararına etik olmayan davranışlar ölçeği kullanılmıştır.

Kolayda örnekleme ile Bitlis ilindeki 319 çalışana ulaşılmıştır. Hazırlanan soru formu çevrimiçi seçeneklerden Google Form aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Soru formundaki eksik ve hatalı girişlerden ötürü 26 soru formu araştırma dışında bırakılmış ve 293 katılımcıdan elde edilen veriler ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (% 71.67) 18-30 yaş aralığındadır. Ek olarak katılımcıların demografik dağılımları incelendiğinde Erkek (% 62.46), bekar (% 63.82) ve lise mezunu (% 31.40) olduğu gözlenirken, özel sektör çalışanlarının (% 78.50) daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş (Yıl)		**Cinsiyet**	
18-30	210 (% 71.67)	***Kadın***	102 (% 34.81)
31-40	66 (% 22.53)	***Erkek***	183 (% 62.46)
41-50	13 (% 4.44)	***Belirtmemiş***	8 (% 2.73)
50 ve Üzeri	-	**Medeni Durum**	
Belirtmemiş	4 (% 1.37)	***Evli***	104 (% 35.50)
Eğitim		***Bekar***	187 (% 63.82)
İlk ve ortaokul	57 (% 19.45)	***Belirtmemiş***	2 (% 0.68)
Lise ve Dengi	92 (% 31.40)	**Sektör**	
Önlisans	60 (% 20.48)	***Kamu***	57 (% 19.45)
Lisans	68 (% 23.21)	***Özel***	230 (% 78.50)
Lisansüstü	15 (% 5.12)	***Belirtmemiş***	6 (% 2.05)
Belirtmemiş	1 (% 0.34)		

Çalışmada gerçekleştirilen analizler için SPSS 24.0 programı ve Process 3.4 eklentisinden faydalanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, daha sonra oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri test etmek üzere tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma), korelasyon analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda bütün değişkenlerin Keiser Mayer Olkin (KMO) değerleri (< 0,60) istenilen değerin üstünde olduğu görülmektedir. Bartlett testleri veri setinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgüte uyum ölçeği, tek boyutlu olarak tespit edilmiş ve toplam varyansı açıklama oranı % 52.824 olarak belirlenmiştir. İş güvensizliği algısı tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalindeki " İşimden ayrılmayacağım / atılmayacağım konusunda eminim." maddesi hem faktör analizinde ,500 puan altında faktör yükü alması hem de güvenilirliği düşürmesi nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 3 maddelik ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 69,607 olarak tespit edilmiştir. Örgüt yararına etik olmayan davranışlar ölçeği de 6 maddeli tek boyutlu bir yapıda ve toplam varyansı açıklama oranının % 57,952 olduğu görülmektedir. Örgüte uyum (,821), iş güvencesi algısı (,780), algılanan istihdam edilebilirlik (,874) ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar (,854) ölçeklerinin Cronbach Alpha değerleri istenilen ,700 puanın (Nunnally, 1978) üzerinde olduğu Tablo 3'te de görülmektedir.

Tablo 3: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Bileşenler				KMO	Toplam Varyansı Açıklama Oranı
	Örgüte Uyum	İş Güvensizliği Algısı	Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar	Algılanan İstihdam Edilebilirlik		
ÖU4	.794				.814	% 52,824
ÖU6	.772					
ÖU3	.738					
ÖU5	.718					
ÖU2	.665					
ÖU1	.665					
	Cronbach Alpha: ,821 ; Bartlett: 550,533 ; df: 15 ; p: 0,000					
İG2		.857			.697	% 69.607
İG4		.836				
İG1		.809				
	Cronbach Alpha: ,780 ; Bartlett: 293,353; df: 3 ; p: 0,000					
ÖYEOD2			.826		.859	% 57,952
ÖYEOD3			.805			
ÖYEOD1			.774			
ÖYEOD5			.727			
ÖYEOD4			.719			
ÖYEOD6			.708			
	Cronbach Alpha: ,854 ; Bartlett: 674,400; df: 15 ; p: 0,000					
AİB2				,914	,733	% 79.979
AİB3				,886		
AİB1				,883		
	Cronbach Alpha: ,874 ; Bartlett: 439,121 ; df: 3 ; p: 0,000					

Gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistiklere göre örgüte uyum değişkeni 3,55 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Katılımcıların yine iş bulabilecekleri konusundaki algıları ortalamanın üzerinde (3,48) olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş güvencesizliği ile algılarının ortalama puanın altında (2,56) olduğu gözlenmektedir. Benzer şekilde, katılımcıların örgüt yararına da olsa etik olmayan davranışları sergileme açısından görece düşük bir (2,78) niyeti olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyon incelendiğinde örgüte uyum ve iş güvensizliği algısı arasında negatif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Örgüte uyum ve örgüt yararına etik olmayan davranış arasında da pozitif bir korelasyon olduğu Tablo 4'te belirtilmektedir.

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Boyutlar	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.Örgüte Uyum	3,5538	0,77937	-			
2. İş Güvensizliği Algısı	2,55614	0.95386	-.262(**)	-		
3. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış	2,7801	0.93771	.177(**)	-,057	-	
4. Algılanan İstihdam Edilebilirlik	3,4795	0,94987	,238(**)	-0,72	,198(**)	-

** p<0,01

Örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar ilişkisinde iş güvensizliği algısının düzenleyici etkisini belirlemek üzere regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'te de görülebileceği üzere; örgüte uyum seviyesi, örgüt yararına etik olmayan davranışları üzerinde

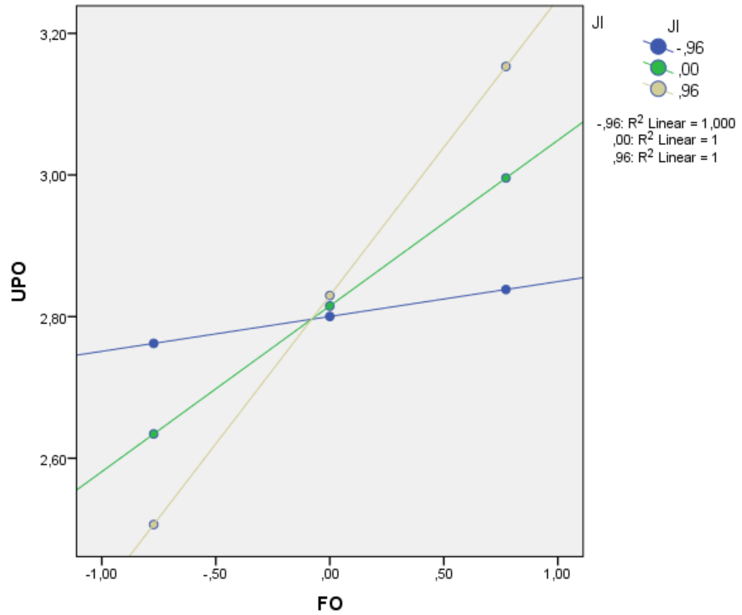
% 3 oranında anlamlı bir belirleyicidir. Bu doğrultuda, H1 kabul edilmiştir. Model 2 ve Model 3 incelendiğinde, iş güvensizliği algısının örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar ilişkisinde düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında H2 kabul edilmiştir. Model 4 incelendiğinde ise, algılanan istihdam edilebilirlik modelin düzenleyicisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H3 red edilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizleri

	Değişken	**B**	**Stnd. Hata**	**Beta**	**t**	**p**
Model 1	Sabit	2,024	,256		7,903	,000
	Örgüte Uyum	,213	,070	,177	3,023	,003
	R = 0,177 ; R^2 = 0,031 ; Adj. R = 0,028 ; F = 9,136 p = 0,003					
Model 2	Sabit	2,064	,338		6,099	,000
	Örgüte Uyum	,209	,073	,174	2,865	,004
	İş Güvensizliği Algısı	-,011	,060	-,011	-,183	,855
	R = 0,177 ; R^2 = 0,031 ; Adj. R = 0,025 ; F = 4,569 p = 0,011					
Model 3	Sabit	2,817	,056		50,258	,000
	Örgüte Uyum	,235	,073		3,217	,001
	İş Güvencesizliği Algısı	,014	,060		,229	,819
	ÖU*İGA	,192	,072		2,657	,008
	R = 0,235 ; R^2 = 0,055 ; R^2'deki Değişim= 0,024 ; F = 5,4648, p = 0,001					
Model 4	Sabit	2,802	,057		49,475	,000
	Örgüte Uyum	,153	,076		2,008	,046
	İş Güvencesizliği Algısı	-,024	,062		-,384	,701
	OU*İGA	,216	,077		2,817	,005
	Algılanan İstihdam Edilebi.	,207	,062		3,327	0,01
	ÖU*AİB	,096	,065		1,475	,141
	AİB*İGA	-,079	,059		-1,344	,180
	ÖU*İGA*AİB	,116	,064		1,806	,072
	R = 0,329 ; R^2 = 0,108 ; R^2'deki Değişim= 0,011 ; F = 4,7939, p = 0,000					

Örgüt yararına etik olmayan davranışların en yüksek olduğu nokta örgüte uyum ile iş güvencesizliği algısının en yüksek olduğu noktadır. Örgüt yararına etik olmayan davranışların en düşük olduğu nokta ise örgüte uyum ile iş güvencesizliği algısının en düşük olduğu noktadır. Şekil 2'de iş güvencesizliği algısının yüksek, ortalama ve düşük seviyelerindeki örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinin doğrusal eğimlerinin farklı olduğu görülmektedir. Örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar ilişkisinde iş güvencesizliği algısının düzenleyici rolü olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2: Örgüte Uyum ile Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar İlişkisinde İş Güvensizliği Algısının Düzenleyici Rolü



SONUÇ

Etik olmayan davranışlar sosyal değerlere aykırı bir şekilde yasal ve ahlaki olmayan yapısıyla örgüt performansını olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle merak edilen konular arasındadır. Fakat örgüt yararına olan etik olmayan davranışlar yasal ve ahlaki kuralları ihlal etmesine rağmen örgüt performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerini benimsemiş çalışanlar açısından örgüt yararına etik olmayan davranışları sergilemek, diğer etik olmayan davranışlara göre daha kabul edilebilir olabilmektedir. Çünkü çalışanlar söz konusu davranışları ile örgütlerinin imajına olumsuz bir etki yapmamayı ya da örgüt yararına çalıştıklarına inanmaktadırlar. Dolayısı ile örgüt yararına etik olmayan davranışların daha sıkça görüldüğü ve etik çok problemli olmadığına inanan çalışanlar olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile bu davranışın öncüllerinin araştırılması ve olgunun netleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı örgüte uyum ile örgüt yararına etik olmayan davranış ilişkisinde iş güvencesizliğinin ve algılanan istihdam edilebilirliğin rollerini araştırmaktır.

Örgütlerine uyum sağlayan çalışanların, örgütlerinden elde ettikleri girdilerin karşılığında daha fazla çaba göstermeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda, bu karşılıklardan birisi de örgüt yararına etik olmayan davranışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların, çalışma arkadaşları ile iletişimleri güçlendikçe ve örgütün kültürünü benimsedikçe daha fazla örgüt yararına etik olmayan davranışlar sergiledikleri gözlenmektedir. Elde edilen bu sonuç Ashford ve Anand (2003) ile Ghosh'un (2017) çalışmaları ile tutarlıdır.

Diğer yandan çalışmanın elde ettiği bir diğer sonuç, örgüte uyum ile örgüt yaratına etik olmayan davranış ilişkisinde iş güvencesizliğinin düzenleyici rolüdür. Yazında doğrudan söz konusu ilişkiyi araştıran bir çalışma olmasa da Uphress ve diğerlerinin (2010) bir ödül kazanmak adına etik olmayan davranışların sergilenebileceği tespiti ile tutarlıdır. Çünkü örgüt ve birey arasında bir uyum algısı varsa, işini kaybedeceği algısı ne kadar yükselirse kişinin algıladığı ödül de o kadar büyüyecektir. Örgütleri ile uyum yakaladığını düşünen çalışanların yakın zamanda işini kaybedeceklerini düşünmeleri, örgütleri adına etik olmayan davranışları daha da fazla sergilemelerine yol açacaktır.

Çalışmada, iş güvencesizliği algısının düzenleyici etkisini daha da güçlendirecek etkinin algılanan istihdam edilme olduğu düşünülmüştür. Fakat araştırma sonuçları, bu etkiyi saptayamamıştır. Söz konusu sonucun, katılımcıların yetkin olduklarına inanmaları ve kolayca iş bulabileceklerine dair inançları ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, araştırma katılımcılarının % 72'sinin 18-30 yaş aralığında olmasının da etkisi olabilir. Dinamik ve eğitimli olduğunu düşünen genç neslin görece kısa sürede iş bulabileceğine inandığı ve bu nedenle iş bulabilecekleri algısı ile örgüt yararına etik olmayan davranışları sergileme eğilimlerinin bu algıdan daha az etkilendiği düşünülmektedir. Ek olarak elde edilen sonucun p değeri 0,072 olarak tespit edilmiştir. Her ne kadar Fisher'ın anlamlılık için genel kabul gören kesme noktası olan 0.05 değerinin (% 95 düzeyinde) (Cowles ve Davis, 1982: 553) üzerinde de olsa elde edilen sonuç, daha az sıkı kesme noktası olarak kabul edilebilen 0.1 değerine (% 90 düzeyinde) (Dahiru, 2008: 23) göre anlamlıdır. Dolayısı ile araştırmanın farklı örneklemlerde tekrarlanması, sonucu farklılaştırabilir. Ayrıca sosyal beğenilirlik dikkate alınarak tekrarlanması ile sonuçlar değişebilir.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E. ve Anand, V. 2003. The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, 25, 1–52.

Ashford, S. J., Lee, C. ve Bobko, P. 1989. Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. **Academy of Management Journal**, 32(4), 803-829.

Castille, C. M., Buckner, J. E. ve Thoroughgood, C. N. 2018. Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. **Journal of Business Ethics**, 149(4), 919-930.

Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349.

Cowles, M. ve Davis, C. 1982. On the origins of the. 05 level of statistical significance. American Psychologist, 37(5), 553-558.

Dahiru, T. 2008. P-value, a true test of statistical significance? A cautionary note. **Annals of Ibadan Postgraduate Medicine**, 6(1), 21-26.

Ethics Compliance Inititave (ECI), 2016. "Global Business Ethics Survey" Erişim Adresi: https://43wli92bfqd835mbif2ms9qz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/09/GBESFinal-1.pdf, Erişim Tarihi: 05/03/2019

Feather, N. T. ve Rauter, K. A. 2004. Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 77(1): 81-94.

Graham, K. A., Ziegert, J. C. ve Capitano, J. 2015. The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. **Journal of Business Ethics**, 126(3), 423-436.

Ghosh, S. K. 2017. The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. **Personnel Review**. 46(6): 1182-1198.

Goldberg, L. A. ve Greenberg, M. R. 1993. Ethical issues for industrial hygienists: Survey results and suggestions. **American Industrial Hygiene Association Journal,** 54(3): 127-134.

Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. **Academy of Management Review,** 9(3): 438-448.

Heaney, C. A., Israel, B. A. ve House, J. S. 1994. Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. **Social Science & Medicine,** 38(10): 1431-1437.

Klandermans, B. ve Van Vuuren, T. 1999. Job insecurity: Introduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 8(2): 145-153.

Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, 49(1), 1-49.

Kong, D. T. 2016. The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. **Personality and Individual Differences**, 93, 86-91.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. **Journal of Business Ethics**, 154(1), 109-126.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. 2013. The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. **Journal of Business Ethics**, 116(3), 641-653.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. ve Erez, M. 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal,** 44(6): 1102-1121.

Nunnally, J. C. 1978**. Psychometric Theory (Second ed.),** New York: McGraw-Hill

Owden, K., Hall, S., Elliot, D. ve Lewin, J. 2011. **Employers' perceptions of the employability skills of new graduates.** London: Edge Foundation.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal,** 34(3), 487-516.

Schneider, B. 1987. The people make the place. **Personnel Psychology**, 40(3), 437-453.

Sekiguchi, T. 2004. Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. **Osaka Keidai Ronshu**, 54(6), 179-196.

Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. 2002. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. **Journal of Occupational Health Psychology**, 7(3), 242-264.

Umphress, E. E., Bingham, J. B. ve Mitchell, M. S. 2010. Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. **Journal of Applied Psychology,** 95(4): 769.

Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. 2011. When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. **Organization Science,** 22(3): 621-640.

Van Hootegem, A., De Witte, H., De Cuyper, N. ve Elst, T. V. 2019. Job insecurity and the willingness to undertake training: The moderating role of perceived employability. **Journal of Career Development,** 46(4): 395-409.

Witte, H. D. 1999. Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(2), 155-177.

Vander Elst, T., De Witte, H. ve De Cuyper, N. 2014. The Job Insecurity Scale: A psychometricevaluation across five European countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 23: 364–380.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. ve De Witte, H. 2014. Defining perceived employability: A psychological approach. **Personnel Review,** 43(4): 592-605.

BASKETBOL PROFESYONELLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN PERFORMANSA BAĞLI OLARAK İNCELENMESİ

1. Burak KÜLLİ

İstanbul Üniversitesi, burak.kulli@istanbul.edu.tr

2. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul Üniversitesi, cuneyta@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye Erkekler Basketbol Süper Ligi'nde (BSL) üç farklı takımda forma giyen üç profesyonel sporcunun takım performansı ve bireysel performansları arasında farklılık yaşadıkları durumlarda, algıladıkları ve algılanan örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişmelerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede BSL'de mücadele eden profesyonel iş sözleşmesine sahip 3 Türk sporcu, antrenörleri ve kulüp menajeriyle araştırma kapsamında görüşülmüştür. Araştırmada sporculara yönelik bilgiler; (1) kendilerine yöneltilen sorularla *öz anlatı çalışması* nitel araştırma veri toplama yöntemi kapsamında, (2) antrenör ve kulüp menajerlerine yöneltilen sorularla *anlatı çalışması* nitel araştırma veri toplama yöntemi kapsamında araştırma verileri elde edilmiştir. Sporcuların yaşantılarına dair bulgular nitel araştırma yöntemlerinden *vaka analizi* metoduyla sporculara yönelik anlatılar karşılaştırılarak ortaya koyulmuştur. Basketbolcuların kişisel performansları ve kulüp performansının uyumlu olduğu dönemlerde sporcuların yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme davranışı gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Diğer iki sporcuya göre daha tecrübesiz olan sporcuda önceki başarıyla ilişkilenidirilmiş olan narsistik örgütsel özdeşleşme gösterme eğilimi daha fazla olmuştur. Takım performansı düştüğünde ise, tecrübeli sporcularda örgütsel özdeşleşme algılarında büyük farklılıklar olmadığı ve hatta kimi zaman aşırı örgütsel özdeşleşme davranışı gösterdiği ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak bu vaka kapsamında; BSL'de sporcuların ve kulüp performansının uyumlu olduğu zamanlarda yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme gösterdikleri, aksi durumlarda aşırı örgütsel özdeşleşme veya narsistik örgütsel özdeşleşme davranışı gösterdikleri ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: **Aşırı Örgütsel Özdeşleşme, Narsistik Örgütsel Özdeşleşme, Spor Profesyonelleri, BSL, Basketbol**

GİRİŞ

Türkiye Erkekler Basketbol Süper Ligi (BSL), Avrupa'da ve Dünya'da rekabet düzeyinin en yüksek olduğu liglerden biridir. Öyle ki, son 5 sezonda 16 takımlı basketbol liginde 26 farklı takım yer almıştır. Bu takımlardan sadece 7 tanesi son beş sezonda BSL'de yer almıştır. Bir takımda 15 ile 24 sporcu arasında sporcu bulunmaktadır. 300'ün üzerinde sporcunun yer aldığı ligde son beş sezonunu yalnızca bir takımda geçiren sporcuların sayısı 20'nin altındadır (TBLstat.net, 2019).

Profesyonel takım sporlarında bireylerin kendilerini bulundukları spor organizasyonunun değerleri üzerinden tanımlaması ve bu örgütün değerleri ile birlikte var olması oldukça yaygındır. Takım sporlarında bireyler kendilerini hem organizasyonun bir üyesi, hem organizasyonun bir taraftarı olarak görme eğilimleri bulunmaktadır. Sporcu, organizasyonun hem bir sözleşmeli çalışan olarak örgüt içi üyesi hem de bir taraftar olarak örgüt dışı üyesidir (Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S., 2015). Bu bakımdan birey kendisini hem organizasyondaki göreviyle birlikte tanımlarken hem de organizasyonun taraftarı olarak tanımlarken örgütsel özdeşleşmeden yararlanmaktadır.

Bireyin örgütle kendisini bir (oneness) olarak görmesi ve kendisini bulunduğu örgütün değerleri, yöntem, uygulama ve eylemleriyle özdeşleştirerek değerlendirmesi örgütsel özdeşleşme (conventional organizational identification) olarak ifade edilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken bulundukları örgüt ile bağlantı kurma eğilimleri arttıkça örgütsel özdeşleşme seviyeleri artabilir. Birey, organizasyon kimliğinin kendi kimliğinin üstünde olduğunu bilişsel yaklaşımı çerçevesinde hareket edebilir (Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E., 2015). Başka bir açıdan ise bireyler, algılanan örgütsel kimliği de içine alacak şekilde narsistik örgütsel özdeşleşme davranışı gösterebilirler. Bu gibi durumlarda birey, kendisini organizasyonun üstünde görerek davranışlarında benliğini daha çok dışa vuran bir yaklaşım sergileyebilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification-OI) bireylerin bulundukları grubu tanımakta kullandıkları fiillerle kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesidir (Dutton vd., 1994: 239-240). Bireyin bulunduğu organizasyonu tanımlarken kullandığı ifadeler ile kendisini tanımlarken kullandığı ifadeler ne kadar yüksek ise bireyin örgütsel özdeşleşme düzeyi de o derece yüksektir (Dutton vd, 1994, 239). Örgütsel özdeşleşme düzeyi kimi zaman ise birey kimliğini ifade eden bir özellik olarak kullanılabilir.

Örgütsel özdeşleşme, örgüt içindeki bireyin organizasyon ile alakalı çıktılarına önemli derecede etki eden bir bağı ifade eder. Örneğin, organizasyondaki bireyin kendini grup içinde tanımlaması ve kendisini gerçekleştirmesine bağlı olarak işten ayrılmaları azalabilir (Conroy, Becker, & Menges, 2016), iş tatmini artabilir (van Dick vd., 2004) ve bireyin görev performansında önemli bir yükselme meydana gelebilir (Liu, Loi, & Lam, 2011).

Örgütsel özdeşleşmenin literatürde önemli ölçüde pozitif çıktılar doğurduğu görüşü hâkimdir. Buna karşın örgütsel özdeşleşmenin negatif yönlerini de gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Conroy vd., 2017). Örneğin; birey kendisini tanımlamakta neredeyse tamamen örgütsel üyeliğinden yararlanıyorsa bu durumda bireyin aşırı örgütsel özdeşleşmeye (over organizational identification) sahip olduğu ifade edilebilir (Dukerich vd., 1998). Bireyin bu yüksek derecede kendisini örgütten ayrıştıramadığı durumlarda birey, örgütteki diğer bireylerle çatışma, etik olmayan davranışlar geliştirme ve aşırı derecede çalışma durumlarıyla karşı karşıya kalabilir (Dukerich vd., 1998). Yapılan araştırmalardan bazıları aşırı örgütsel özdeşleşmenin; etik dışı davranışlar geliştirme (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010), iş-yaşam karmaşası ile karşı karşıya kalma (Li, Fan, & Zhao, 2015), örgütte bireyler arasında işbirliğinin azalması (Polzer, 2004) ve örgütsel değişime karşı direncin giderek artması şeklinde kendisini gösterdiğini ortaya koymuştur.

Örgütsel özdeşleşmenin bir başka türü ise bireylerin narsistik örgütsel özdeşleşme davranışı göstermesidir. Bireyin kendi kimlik tanımının içinde organizasyon kimliğini tanımlaması narsistik örgütsel özdeşleşmedir. Bu tip örgütsel özdeşleşme davranışı gösteren bireyler, kendi kimliklerini organizasyondaki olup biten her şeyi anlamakta önemli bir referans olarak görmektedirler (Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E., 2015: 167). Bu tarz durumlarda birey organizasyonun hizmet ettiği paydaşları göz ardı ederek, kendisini organizasyonu kendisine hizmet eden bir yapı olarak görme eğilimindedir.

Bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyi belli bir uzanımda devam etmektedir. Birey örgütsel özdeşleşmenin ortada yer aldığı bir uzanımda narsistik örgütsel özdeşleşme ve aşırı örgütsel özdeşleşme davranışı arasında bir davranış gösterebilir. Narsistik örgütsel özdeşleşme durumunda birey, örgütün kimliğini kendi kimliği altında (subsume) algılamaktadır. Buna karşın aşırı örgütsel özdeşleşme davranışında ise birey örgüt kimliğinin kendi kimliğinin tamamını barındırdığını algılamaktadır Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E., 2015: 166). Örgütsel özdeşleşme durumunun en yüksek olduğu düzeyde ise yani uzanımın orta noktasında ise bireyin örgüt kimliğini kendi kimlik tanımının tam ortasında olarak görmektedir (Ashforth vd., 2008). Bu durum, bireyin bireysel kimlik algısını zayıflatmaz ya da kendi kimliğini örgüt

kimliği altında yorumlamasına yol açmamaktadır. Aksine birey, hem kendi kimliği hem de örgüt kimliği arasında son derece yüksek bir denge bulmuştur.

Öz-değerlendirme yeteneği yüksek bireylerin, bireysel kimlikleri örgütsel kimlikleriyle benzeştiği sürece bireylerin yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme ile karşı karşıya kalacaklardır (Song & Chathoth, 2013)

Araştırmanın Motivasyonu

Bu araştırmada yer alan araştırmacılardan biri, 2008-2013 yılları arasında 6 sene profesyonel sözleşme ile Türkiye Basketbol Lig'lerinde oynamıştır. Bu süre içerisinde birçok sporcu, antrenör ve menajeri gözlemleme fırsatı bulmuştur. Özellikle takım performansına yönelik gidişatın değiştiği dönemlerde, takımdaki oyuncularında kendilerini tanımlamakta kullandıkları ifadelerin değişebildiğini gözlemlemiştir. Bu çerçevede biz iki araştırmacı, bireylerin kendilerini bulundukları örgütün özellikleriyle açıklama derecesi olan örgütsel özdeşleşme algısına yönelik olarak profesyonel basketbol çalışanlarıyla bir araştırma gerçekleştirdik. Bu araştırmada sporcuların ve spor profesyonellerinin değişen dönemlerde kendilerini tanımlamakta hangi tip örgütsel özdeşleşme davranışlarından yararlandıkları yönündeki merakımız ise araştırmamızın temel motivasyonu oldu.

Araştırma Sorusu

Bu araştırmada BSL'de üç farklı takımda forma giyen üç sporcunun takım performansı ve bireysel performansları arasında farklılık yaşadıkları durumlarda algıladıkları ve algılanan örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma sorusu:

"BSL'de forma giyen profesyonel basketbolcuların örgütsel özdeşleme algıları sporcuların bireysel performans ve takım performansı değişimlerinden nasıl etkilenmektedir?" olarak belirlenmiştir.

Araştırma Yöntemi

Katılımcıların Özellikleri:

Araştırmada kapsamında BSL'de aynı takımda forma giyen üç sporcu, onların antrenörü ve takım menajeri ile görüşülmüştür. Sporcuların özellikleri şu şekildedir:

B.K.: 37 yaşında olup 19 yıldır profesyonel basketbol oynamaktadır. 19 yıllık profesyonel sporculuğu süresince 11 takımda oynamıştır. Bir takımda en az 6 ay en çok 3,5 yıl aynı takımın formasını giymiştir. Şu an 3,5 yıldır formasını giydiği takımda oynamaktadır.

M.B.: 29 yaşında olup 11 yıldır profesyonel basketbol oynamaktadır. 11 yılda ailevi sebeplerden ötürü 2 yıl basketboldan uzak kalan M.B. 9 yıllık sporculuğu süresince 2 farklı takımda oynamıştır. Bunlardan birinde 7 sene, diğerinde ise 2 sene forma giymiştir. Şu anda 2 yıldır formasını giydiği takımda profesyonel sporculuk yaşamına devam etmektedir.

A.Y.: 24 yaşında olup 8 yıldır profesyonel basketbol oynamaktadır. Profesyonel sözleşmesini en erken imzalayan sporcudur. A.Y, profesyonel basketbol yaşamının başında 6 aylığına farklı bir takımda forma giymiş olup 7,5 yıldır aynı takımda forma giymektedir. Antrenör S.Ç.'nin takımında forma giymektedir.

Antrenörün özelliği ise şu şekildedir:

S.Ç.: 52 yaşında olup, 27 yaşına kadar alt liglerde basketbol oynamıştır. S.Ç. 3 farklı lisans programından mezundur. Antrenörlük belgesini dışarıdan alan S.Ç. 7 yıl gibi çok kısa bir sürede en üst düzey antrenörlük belgesi olan A klasmanını almıştır. S.Ç. aynı zamanda 16 yıl Türk Milli Takımları'nın alt yapılarında görev yapmıştır. S.Ç. son 10 yıldır BSL takımlarında yardımcı antrenörlük ve antrenörlük görevi üstlenmektedir.

S.Ç. yukarıdaki sporculardan her birini hem altyapı milli takımlarından hem de BSL'den dolayı yakından tanımaktadır.

Menajerin özelliği ise şu şekildedir:

M.Y.: 41 yaşında olup, 39 yaşına kadar profesyonel basketbol oynamıştır. BSL'de şampiyon olan birçok takımın kadrosunda yer alan M.Y. 2 yıldan beri antrenör S.Ç. ile aynı takımda görev yapmaktadır. Menajerlik gereği sporcular, antrenör ve takım sahipleri ile sürekli temas halindedir. M.Y, geçmişte B.K. ve M.B. ile takım arkadaşı olup, halen antrenör S.Ç. ve A.Y. ile aynı takımda görev yapmaktadır.

Araştırma Metodolojisi:

Araştırmada sporcuların örgütsel özdeşleşme algılarını ortaya koymak adına nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden anlatı metodundan yararlanılmıştır. Bu çerçevede üç sporcudan her biriyle, antrenör ve menajerleri ile görüşülmüştür. Hiçbir sporcu birbirinden haberdar edilmemiş ve antrenör ile menajere de diğer görüşülen kişilerin kim olduğunun sporcuya aktarılmaması iletilmiştir.

Sporcu ve spor profesyonelleri ile görüşmeler, 25-27 Aralık 2019 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Her bir günde yalnızca bir sporcu ile görüşülmüştür. 27 Aralık 2019 tarihinde ise antrenör S.Ç., menajer M.Y. ve sporcu A.Y. ile görüşülmüştür.

Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılarak konuşmalar deşifre edilmiştir. Her bir mülakat sonucu elde edilen bulgular, nitel araştırma yöntemlerinden karşılaştırmalı vaka analizi metoduyla yorumlanmıştır.

Araştırma Kısıtları:

BSL'deki profesyonel sporcular üzerine gerçekleştirilen bu çalışma, bir vaka çalışması olması nedeniyle sonuçlarını genele yaymak son derece güçtür. Araştırmanın doygunluğunu arttırmak adına, 257 sporcunun olduğu ve bunlardan yalnızca 148'nin Türk sporcu olduğu BSL'de farklı takımlarda görev yapan, farklı yaş ve deneyim aralıklarındaki üç sporcu araştırmaya dâhil edilmiştir. Her üç sporcunun da antrenörlüğünü yapmış ortak bir antrenör ve bir kulüp menajerinin fikirlerinden ise oyuncuların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemekte yararlanılmıştır.

Araştırma Bulguları

B.K. hakkında bazı önemli ifadeler:

B.K.'nın kendisi hakkındaki seçme ifadeleri

"*İşler kötüye gittiğinde her zaman takım için yapılacak bir şey vardır. Bunu herkes bilir ancak bazılarının takımı harekete geçirmesi gerekir… Ben takımım için bunu, yani elimden geleni yapıyorum.*"

"*Herkes iyi zamanlar da geçirebilir, ancak en önemlisi takım halinde performansın artışı… İş sadece parayla alakalı olsa zaten daha düşük performans ile aynı gelirleri elde edebiliriz.*"

"*Kendimi o kadar kötü hissediyorum ki, sanki takımı ateşe doğru yöneltmiş gibi hissediyorum.*"

Antrenörün B.K. hakkındaki seçme ifadeleri

"*O henüz küçük yaşlarda dahi bulunduğu takımın abisiydi… Çok çalışkandı… Bir keresinde yenildiğimiz bir maç sonrası 3 gün izin vermiştim, kafalarını toplasınlar diye! 3 gün boyunca sabah, öğle ve akşam bu benim suçum diye salona gelip antrenman yaptı… Sonucunu da aldı, o sezon en iyi sezonlarındandır.*"

Menajerin B.K. hakkındaki seçme ifadeleri

"*İlk sezonunda aynı takımdaydık… Kendisini o zamanki antrenörümüze kanıtlamak için saatlerce çalışırdı. Takımda yer bulması kolay oldu… B.K. takımın büyük bir taraftarıydı. Ne zaman görsem takım logolu kıyafetleriyle gezerdi… Sanırım, [eee] galiba halen bir farklılık yok.*"

M.B. hakkında bazı önemli ifadeler:

M.B.'nin kendisi hakkındaki seçme ifadeleri

"*…İlk takımımla ilk üç sezonda varlık gösterememe rağmen, hem takımdaki arkadaşlarım hem de teknik kadro beni sonuna kadar desteklediler… Takımımın bana verdiği bu desteği kayıtsız bırakmamaya kararlıydım ve her gün çabaladım. Bu takımın bir parçası olmak benim için vazgeçilmez bir hal aldı.*"

"*İşler benim için kötüye gittiğinde bana sahip çıkan takımım oldu, … [tarih gizlendi] yılında takımım küme düşmek üzereyken ben de hiç düşünmeden alacaklarımdan feragat ettim. Birlikte başaracağımıza inancım sonsuzdu.*"

"*Ailevi sorunlarımdan sonra yeniden basketbola dönmemde beni çok desteklediler… Ücrette dahi anlaşmıştık, neredeyse son gün basketbol şubesinin kapatılacağını duyunca başımdan aşağı kaynar sular döküldü… Nitekim bu spora geri dönüşü hem ailem hem de benim arkamda duran tüm spor camiası adına yaptım*."

Antrenörün M.B. hakkındaki seçme ifadeleri

"*O yılmadan basketbola devam etti… Ara verdiği dönemde de basketbola dönmek, özellikle [takım adı gizlendi] takımına dönmek için büyük çaba harcadı… Egolarından arınmış bir oyuncuydu ve takımı için birçok zorluğu göze almıştı. Ancak söz konusu basketbol oynamaya gelince, [eee] hani sahaya çıkınca gözü hiçbir şey görmez ve tek başına bir takım olurdu*."

Menajerin M.B. hakkındaki seçme ifadeleri

"*M.B.'nin geri dönüşü inanılmazdı hakikaten… Onca zorluğa rağmen kendisini adadığı takımına dönememişti. Fakat buna karşın eski arkadaşlarının da çabasıyla yeni takımına kolay adapte oldu… Tam bir görev adamıdır. Bu bakımdan takımın önceliklerini her zaman kendi önceliği olarak benimsemiştir.*"

A.Y. hakkında bazı önemli ifadeler:

A.Y.'nin kendisi hakkındaki seçme ifadeleri

"*Başka hiçbir takımda oynamayı düşünmedim [abi]… Bu takıma 12 senemi verdim [altyapılardaki süresinden de bahsediyor]… Bu nedenle adeta kendimi takımla bir hissediyorum. Çünkü hem antrenörüm hem de camia [kulüp yönetiminden bahsediyor] her zaman elimden tuttular. Ben de onlara şampiyonluk verdim*."

"*En zor zamanında takımın yanımda oldum, ben de takımın zor zamanlarında takımı destekledim. Ve hatta inanmayacaksın [abi] herkes kaçmaya çalıştığında ben tüm varlığım ile takımı destekledim*."

"*Bugün ve sonrasında elimden gelen her desteği takımım ile paylaşacağım… İnişler çıkışlar olabilir, bu çok normal! Ama ben oynadığım sürece bu takımda ben de istediklerimizi elde edeceğiz buna eminim.*"

Antrenörün A.Y. hakkındaki seçme ifadeleri

"*A.Y.'yi 12 yaşından beri tanıyorum. Henüz o günden iyi bir basketbolcu olacağı belliydi. Ancak hem davranışları arasında büyük bir tutarsızlık var. Takım iyiyse kral o, ama takım kötüye gidiyorsa kral kılıcını kuşanıyor… Bu konuda onu defalarca uyardım! Her şeye rağmen o iyi bir sporcu…*"

Menajerin A.Y. hakkındaki seçme ifadeleri

"*A.Y.'nin anlaşılması zor bir yapısı var. Çok küçük yaşta A takıma çıkan bir oyuncu ve zaman içerisinde kendisine kadroda çok keskin bir yer edindi. Buna rağmen, performansı çok dalgalı... Takımın hedef maçlarında gerçekten iyi işler yapabiliyor. Ancak diğer maçlarda adeta oynamayı reddediyor. Bu nedenle birçok kez uyarıldı. Ancak o takımda kendisinin vazgeçilmez olduğu yaklaşımını benimsiyor. Umarım, ama gerçekten umarım her şeyin en hayırlısı olur.*"

Araştırmada, sporcu performansının takım performansı ile uyumlu olduğu ve ortalama performansının üstünde olduğu durumlarda sporcuların kendi kimlikleriyle takım kimliklerinin örtüştüğü ifade edilmektedir. Performanslarında denge olduğu durumlarda her üç sporcunun da örgütsel özdeşleşmenin algısını en üst düzeyde yaşadığı ifade edilebilir. Bu bakımdan, grup içinde farklılaşma olmadıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de uyumlu olduğu ifade edilebilir (Koyulhisarlı, E. & Işık, İ., 2015)

Takım performansının ortalamanın üstü ve sporcu performanslarının ortalamanın altı olduğu durumlarda ise üç sporcunun bireysel kimlik tanımları ve örgütsel kimlik tanımları farklılaşmaktadır. Bireyler kendi kimlik tanımlarını örgütsel kimlik tanımları içerisinde tanımlamaya şu koşullarda yatkındılar: (1) örgütün onlara kişisel başarımlarını tamamlamak için fırsat vermesi, (2) örgüt içerisinde gücü elinde bulundurmaları ve (3) rekabetle karşılaşmamaları durumlarıdır (Brown, M. E. (1969). B.K. ve M.B. takım performansına katkıda bulunmak için örgütte kendilerine biçilen rolleri yerine getirmek yönünde son derece motivedirler. Bireysel kimlikleri ile örgütsel kimlikleri arasındaki farkı kapatmak için uğraş vermektedirler. Burada her ikisinin de kendi başarımları için örgütün bir fırsat sağlaması ve

B.K.'nın gücü arkasına alma isteği ön plana çıkmaktadır. Sporcuların kimliklerini organizasyon kimliği içerisinde açıklamak gayretlerinden dolayı, yüksek örgütsel özdeşleşme ile aşırı örgütsel özdeşleşme davranışı arasında bir algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Buna karşın, daha tecrübesiz olan A.Y. ise, kendisi varlık gösteremese de takımda bulunmasının takım performansını arttırıcı bir unsur olduğunu dile getirmektedir. Bu bakımdan, A.Y. bireysel kimliğini takım kimliğinin üzerine koymaktadır. Bu durum da A.Y.'nin daha önceki başarılarına yenilerini eklemek için takım kimliğini bir parçası olarak görme eğilimini açıklamaktadır. A.Y.'nin narsistik örgütsel özdeşleşme özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Bu davranışın temelinde antrenör ve menajerin de ifade ettiği gibi uzun yıllar takımda bulunması ve takımın önceki başarılarında önemli bir rolünün olması bulunmaktadır.

Son olarak takım performansının ortalamanın altında olduğu ve sporcu performanslarının ortalamanın üstünde olduğu durumlarda üç sporcunun örgütsel özdeşleşme düzeylerinde yine farklılık olmuştur. A.Y.'nin bireysel kimliği algılanan örgütsel kimliğin üzerindendir. A.Y. açık bir şekilde narsistik örgütsel özdeşleşme davranışı göstermektedir. Buna karşın; M.B. ise "*skora ve takıma hissedilebilir bir şekilde katkı sağladığım dönemlerde kendimi takımın önemli bir parçası olarak görüyorum.* [Takımım] *ile birlikte anılmak benim için son derece motive edici…*" yanıtı ile yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme algıladığını göstermiştir. Hem B.K. hem de antrenör S.Ç. ve menajer M.Y. ise takımın performansının kötü olduğu durumlarda B.K.'nın performansı iyi dahi olsa kendisini suçladığını ve bu durumu düzeltmek için hem antrenmanlarda hem de saha dışında takım arkadaşları arasında büyük bir efor sarf ettiğini dile getirmişlerdir. Bu durum, örgüt kimliğini ön plana alan B.K.'nın aşırı örgütsel özdeşleşme davranışı sergilediğini göstermektedir.

Sonuç

Profesyonel sporcuların takım performansı ile bireysel performansları dengede olduğu durumlarda BSL'de oynayan her üç sporcuda da yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme gözlemlenmiştir. Buna karşın bireysel performans ve takım performansı arasındaki denge bozulduğunda ise sporcuların örgütsel özdeşleşme algıları aşırı örgütsel özdeşleşme davranışı ile narsistik örgütsel özdeşleşme davranışı arasında değişiklik göstermektedir.

Sporcuların, BSL'deki profesyonel sözleşmeli çalışma süreleri ve tecrübelerine bağlı olarak örgütsel özdeşleşme seviyeleri de farklılık göstermektedir. Daha tecrübeli sporcularda, bireysel kimlikleriyle örgüt kimlikleri arasındaki benzeşimin yüksektir. Bu bakımdan bu sporcular takım performansı ile bireysel performansları arasında farklılık yaşandığında örgütsel

özdeşleşme seviyeleri, yüksek örgütsel özdeşleşme ile aşırı örgütsel özdeşleşme arasında değişmektedir. Buna karşın, daha düşük tecrübeye sahip sporcuda ise sporcunun örgütsel özdeşleme seviyesi daha önceki başarılı performanslarının da etkisiyle yüksek örgütsel özdeşleşmeden narsistik örgütsel özdeşleşme seviyesine kadar farklılık göstermektedir.

Bundan sonraki çalışmada, profesyonel sporcuların narsistik kişilik tutumlarıyla örgütsel özdeşleşme algıları düzeyleri arasındaki ilişkinin takım performansları ve bireysel sporcu performansları açısından daha detaylı olarak incelenmesi hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, 34: 325–374.

Brown, M. E. (1969). Identification and Some conditions of Organizational Involvement. **Administrative Science Quarterly**, 346-355.

Conroy, S., Becker, W., & Menges, J. (2016). The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am: Work-Related Identifications Shape Emotion Effects in Organizations. **Academy of Management Journal**. doi: 10.5465/amj.20141040.

Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where There is Light, There is Dark: A Review of the Detrimental Outcomes of High Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**, *38*(2), 184-203.

Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). The Dark Side of Organizational Identification. **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations**, 245–256.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**, 239-263.

Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic Organizational Identification: Seeing Oneself as Central to the Organization's Identity**. Academy of Management Review**, 40(2), 163-181.

Koyulhisarlı, E. & Işık, İ. (2015). Algılanan Gruplar Arası Farklılaşma İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Nitel İçerik Analizi Uygulaması. **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Muğla, 1000-1005.

Li, Y., Fan, J., & Zhao, S. (2015). Organizational Identification as A Double-Edged Sword: Dual Effects on Job Satisfaction and Life Satisfaction. **Journal of Personnel Psychology**, 14(4), 182–191. Doi: 10.1027/18665888/A000133.

Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking Organizational Identification and Employee Performance in Teams: The Moderating Role of Team-Member Exchange. International **Journal of Human Resource Management**, 22(15), 3187–3201. doi: 10.1080/ 09585192.2011560875.

Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2015). Conceptualizing Employee Identification with Sport Organizations: Sport Employee Identification (SEI). **Sport Management Review**, 18(4), 583-595.

Polzer, J. T. (2004). How Subgroup Interests and Reputations Moderate the Effect of Organizational Identification on Cooperation. **Journal Of Management**, 30(1), 71. Doi: 10.1016/Jjm200212003.

Song, Z. & Chathoth, P. K. 2013. Core Self-Evaluations and Job Performance: The Mediating Role of Employees' Assimilation-Specific Adjustment Factors. **International Journal of Hospitality Management**, 33: 240 –249.

van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., et al. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. **British Journal of Management**, 15(4), 351–360. doi: 10.1111/j14678551200400424x.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. **Journal Of Applied Psychology**, 95(4), 769–780. Doi: 10.1037/A0019214.

KAMUDA İŞGÖREN YABANCILAŞMASI VE DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ (ADANA SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ)

Murat KOÇ **Yasemin KAYIKLIK**

Çağ Üniversitesi, muratkoc@cag.edu.tr ***Çağ Üniversitesi,*** yaseminkayiklik@gmail.com

Yonca BİR

Çağ Üniversitesi, yoncabir@cag.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İşgören Yabancılaşması, Duygusal Bağlılık, Sosyal Güvenlik Kurumu

AMAÇ

İşgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılık bilişsel psikolojik bir durum olduğundan sonuçları bireyin iş ve sosyal yaşamını etkileyebilmektedir. İş yaşamında yüklenen görevler bireyde anlamsızlık duygusu oluşturabilmekte, diğer bir ifadeyle işgören yaptığı işin örgüt için anlamını ve önemini kavrayamamakta ve dolayısıyla anlamsızlık duygusu yaşayabilmektedir. Bu noktada, işgörende kendisi iee örgütüne uzaklaşma ve yabancılaşma eğilimi doğmaktadır. Bu durum işgörenin fizyolojik ve psikolojik refahı ile örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bunun sonucunda işgörenin işten ayrılma niyeti de artabilmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan işgörenler, örgütte kalmaya eğilimlidirler. Bu kapsamda, bu çalışmada bireysel ve örgütsel anlamda oldukça önemli sonuçları bulunan işgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılık ilişkisinin Adana ilinde faaliyet gösteren Sosyal Güvenlik Kurumu'nda görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca işgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılığın bazı sosyodemografik değişkenlerle (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve günlük sosyal medya kullanımı süresi) ilişkilerine de bakılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşgören Yabancılaşması

İşgörenler işlerinde bekledikleri ortamı bulamadıklarında ya da yönetenlerin sert ve anlaşılması zor davranış biçimiyle karşı karşıya kaldıklarında, kendilerini yalnızca robot gibi hissedebilmekte ve bu durumda yabancılaşma yaşayabilmekte, saldırgan davranış geliştirebilmektedir. Bu sonuç ise, organizasyonda keyfi davranışlara neden olarak

organizasyon içinde huzursuzluklar oluşturabilmektedir (Bingöl, 2003). Agarwal (1993) işgören yabancılaşmasını işgörenin işine vermesi gereken önemi verememesi, işi için yeteri kadar enerji harcamaması yalnızca maddi ödüller için işini görmesi olarak ifade ederken; Geyer ve Schweitzer (1976) örgütlenme içinde sınıflanmaya dahası toplumda sınıf bürokrasisinin ortaya çıkmasına ve bu gibi olayların sonucuna bağlamaktadır. Alanyazında, bireyin iş sürecindeki kendi gerçek duygularından duygusal olarak kopma, duygusal davranış gösterme bununla beraber emeğin, duygusal uyumsuzluğun, duygusal yorgunluğun, duygusal davranış kurallarına uygun hareket etmek için bireyin gerçek duygularını bastırarak memnuniyetsizlik yaşaması ve buna bağlı yabancılaşma yaşayabileceği belirtilmektedir (Serçeoğlu ve Kaya, 2013). İşgörenin yaptığı işle kendini ifade edememesi ve işin kendi gerçekliğine uymaması, işten daha fazla izole olmasına, uzaklaşmasına ve dışlanmasına neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, işgörenin işine karşı isteksizlik duyması ile kariyerinde ve iş yaşamında değişikliklerden üzüntü duyarak işinin gereklerini yapamaması olarak da ifade edilebilen işgören yabancılaşmasının örgüte bağlılıkta azalmaya neden olacağı söylenebilmektedir.

İşgörenlerin yabancılaşmasına neden olan unsurlar psikolojik sebepler (işte uzmanlaşma sonucu işbölümü, medya, çalışma şartları, inançlar, tutumlar ve değerler) ve sosyal sebepler (sosyo-kültürel yapı, ekonomik yapı ve sanayileşme ve teknolojik nedenler) olarak iki başlık altında toplanmıştır (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işe karşı tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Örgütsel bağlılık, işgörenin sadakat, işle özdeşleşme ve işe uygunluğunu ölçmektedir. Bununla birlikte iş tatmini, isteklendirme ve performans seviyelerinin beklentileri aştığı zamanlarda örgütsel bağlılık yaşanmaktadır (H. F. Chen ve Y. C. Chen, 2008). İşgörenin işi onaylaması ve o örgütü psikolojik olarak kabul etmesi ile örgütsel bağlılık başlamaktadır. Sonrasında organizasyonun amaç ve gereksinimleri hakkında bilgi edinilerek örgütsel bağlılık sürdürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin iş yaşamındaki ilişkilerine gönüllü olarak sadık olmasıdır. Bir başka deyişle, işgörenin örgütün amacını özümsemesi ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutarak örgüte bağlılığını gönüllü olarak devam ettirmesidir (Demirel ve ark., 2012). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını çalışanlar ile kuruluş arasında olan bağı psikolojik bir etkileşim olarak ifade etmektedir. Bu durumu işgörenin davranışları ile açıklamaktadır. (Meyer ve ark., 2004). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığa duygusal ve devam bağlılığı kavramlarını 1984

yılında yaptıkları çalışma ile getirilmesini önermişlerdir. 1990 yılındaki çalışmalarında normatif bağlılığı üçüncü boyut olarak eklemişlerdir.

Örgütsel bağlılık bireysel ve örgütsel değişkenlerle belirlenmektedir. İşgörenin organizasyona bağlılığına etki eden faktörleri yöneticiler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, uzun vadeli iş güvenliği, kararlara katılım imkanları, iş sorumluluğu ve olumlu organizasyonel iklim işgörenin kuruma olan bağlılığına etki etmektedir (Özsoy, 2004). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel etkenler (sosyodemografik, sosyal hayatıyla ilgili faktörler) ve iş ve işle ilgili faktörler (işgörenin; iş yükü, çalıştığı departman, hizmet verdiği kişi sayısı, kaç yönetici değiştirdiği, çalışma arkadaşlarıyla rekabet ortamında bulunması, işin kapsamı, çalıştığı kurumdaki pozisyonu ve işin içeriği) olarak iki başlıkta incelenmiştir (Northcraft ve Neale, 1990; Özdevecioğlu, 2003).

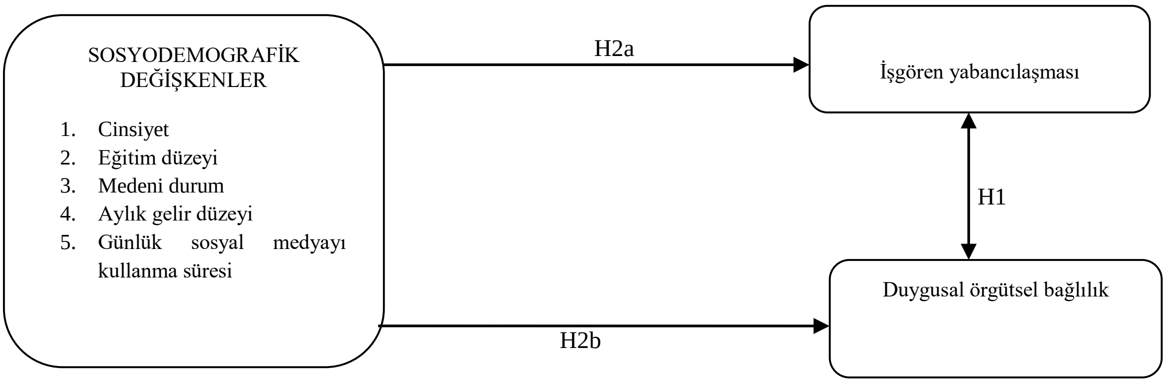
Duygusal bağlılık: Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını çalışanlar ile kuruluş arasında olan bağı psikolojik bir etkileşim olarak ifade etmektedir. Bu durumu işgörenin davranışları ile açıklamaktadır. Bir bireyi organizasyonda tutmak, bağlılığın işaretidir (Meyer ve ark., 2004). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığa duygusal ve devam bağlılığı kavramlarını 1984 yılında yaptıkları çalışma ile getirilmesini önermişlerdir. 1990 yılındaki çalışmalarında normatif bağlılığı üçüncü boyut olarak eklemişlerdir. Balay (2000) duygusal bağlılığı çalışma ortamına olan duygusal tepkiyle ilgili olduğunu, işe ve mesleğe olan bağlılığın bireyin kendi isteği olarak tanımlamktadır. İşgörenin duygusal örgütsel bağlılığı, kimliği ve kuruma entegrasyonu anlamına gelmektedir. Örgütte işgörenler içerisinde güçlü duygusal bağlılığa sahip olanlar kuruluşta sürekliliğini devam ettirmek isterler buna ihtiyaç duymalarından ziyade istedikleri için yaparlar (Meyer ve Allen, 1991).

YÖNTEM

İlişkisel tarama modelinde tasarlanan nicel ve kesitsel olan bu araştırmanın verileri Adana ilindeki Sosyal Güvenlik Kurumu'nda çalışan 345 beyaz yakalı işgörenden toplanmış; geçerli ve kullanılabilir 332 katılımcının verileri değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak, Yabancılaşma Ölçeği (Dean, 1961; Güğerçin ve Aksay, 2017) Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Meyer ve Allen, 1991; Wasti, 2000) ve araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmış olup; verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklemler t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), post hoc analizleri ve Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarına bakılmış; işgören yabancılaşması ölçeği .70, duygusal örgütsel

bağlılık ölçeği ise .75 olarak oldukça güvenilir bulunmuştur. Kalaycı'ya (2008) göre 0,60 ≤ α ≤ 0,80 arası ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

İşgörenlerin yabancılaşmasına (içsel ve dışsal olarak) etki eden faktörler nedeniyle örgüte bağlılıkları değişmektedir. Brinker (1982) işgörenin yabancılaşmasının örgütsel bağlılığa etki ettiğini, örgütsel bağlılığının ise işten ayrılma eğilimine neden olduğunu ifade etmektedir. Bu durum araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda tasarlanan araştırma modeli ve model çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmanın modeli

H1: İşgören yabancılaşması ile duygusal örgütsel bağılık arasında negatif yönlü ilişki vardır.
H2a: İşgören yabancılaşması sosyodemografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
H2b: Duygusal örgütsel bağılık sosyodemografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan 332 çalışanın büyük çoğunluğu erkek (%57.2), evli (%79.5), üniversite eğitimini tamamlamış (%68.1), aylık 3501-4000 TL arasında gelir düzeyine sahip (%36.1) ve sosyal medyayı günlük 1 ile 2 saat arasında kullanmaktadır (%70.8). Katılımcıların diğer sosyodemografik özelliklerine tanımlayıcı olarak bakıldığında ise %81'i memur (n=269), %13'ü şef (n=43), %3.6'sı orta düzey (n=12), %2.4'ü üst düzey yönetici (n=8); %21.7'si (n=72) kurumda 1-5 yıl, %27.4'ü (n=91) 6-10 yıl, %20.8'i (n=67)11-20 yıl, %25'i (n=83) 21-30 yıl, %5.1'i (n=17) 31-40 yıl arasında çalışmakta olan; %47.9'u (n=159) iş dışında çalışma arkadaşlarıyla 1 ile 3 kez, 10.5'i (n=35) 4-6 kez, 4,8'i ise (n=16) görüşürken, %36.7'si (n=122) hiç görüşmemekte; %35.2'si (n=117) günlük 1-20, %34.6'sı (n=115) 41-60, %23.5'i ise (n=78) 21-40 arasında kişiye hizmet verirken, %6.6'sı (n=22) herhangi bir kişiye hizmet vermemektedir.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizler sonucunda ise, duygusal bağlılık ve işgören yabancılaşması arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamış (p= .12; p>.05); işgören yabancılaşmasının sosyodemografik değişkenlerden yalnızca aylık gelir düzeyine göre (F=4.578, p<.05); duygusal bağlılığın ise eğitim düzeyi (F=3.206, p<.05) ve aylık gelir düzeyi (F=6.385, p<.001) değişkenlerine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. Aylık gelir düzeyi 5001 TL ve üzerinde olan çalışanların yabancılaşma puanları ortalamaları (68.3), aylık gelir düzeyi 2020-3500 TL (67.8), 3501-4000 TL (68.6) ve 4001-5000 TL arasında (68.3) olanlardan daha düşük; aylık gelir düzeyi 5001 TL ve üzerinde olan çalışanların duygusal bağlılık puanları (22.9) ise 3501-4000 TL (17.8) ve 4001-5000 TL arasında (19.9) olanlardan daha yüksek bulunmuş; lisanüstü eğitimini tamamlamış olanların ise duygusal bağlılık puanları (18.1) lise eğitimini tamamlamış olanlardan (21.4) daha düşük bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum ve günlük sosyal medyayı kullnma süresi değişkenlerine göre işgörenlerin yabancılaşması ve duygusal bağlılıklarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir (p>.05). (Tablo 1 ve 2). Bu bulgular kapsamında H1 hipotezi red, H2a ve H2b hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 1: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Değişkenler	**1**	**2**
1.Duygusal Bağlılık	-	**-.09**
2.İşgören Yabancılaşması	**-.09**	-

Tablo 2: İşgören Yabancılaşması ve Duygusal Bağlılığın Sosyodemografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

	GRUP					
Cinsiyet	**n=142**		**n=190**			
	Kadın (ort±ss)		**Erkek** (ort±ss)		**t**	**p**
DB	19.4±6.7		19.5±7.4		-0.235	0,814
İY	68.3±8.1		66.8±9.4		1,449	0,148
Aylık Gelir Düzeyi	**n=111**	**n=120**	**n=50**	**n=51**		
	2020-3500 (ort±ss)	**3501-4000** (ort±ss)	**4001-5000** (ort±ss)	**>=5001** (ort±ss)	**F**	**p**
DB	19.5±7.3	17.8±6.7[a]	19.9±6.8[a]	22.9±6.6	6.385***	**<.001**
İY	67.8±8.9[a]	68.6±8.7[a]	68.3±9.3[a]	63.3±7.9	4.578*	**0.004**
Medeni Durum	**n=264**		**n=68**			
	Evli (ort±ss)		**Bekar** (ort±ss)		**t**	**p**
DB	19.3±7.1		19.5±7.1		0.248	0.804

İY	67.0±7.9	67.6±9.1		0.438	0.662
Günlük Sosyal Medyayı Kullanma Saati	**n=45**	**n=235**	**n=52**		
	Hiç (ort±ss)	**1-2 saat** (ort±ss)	**3-5 saat** (ort±ss)	**t**	**p**
DB	19.8±7.0	19.7±6.9	18.0±7.7	1.259	0.285
İY	68.1±7.5	67.1±9.1	68.6±8.9	0.710	0.492
Eğitim Düzeyi	**n=61**	**n=226**	**n=45**		
	Lise (ort±ss)	**Lisans** (ort±ss)	**Lisansüstü** (ort±ss)	**F**	**p**
DB	21.4±6.8[b]	19.2±7.1	18.1±7.3	3.206*	**0.042**
İY	68.1±10.6	67.1±8.4	68.4±8.5	0.577	0.562

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001
[a]5001 ve üzeri grubuyla farklılığını göstermektedir , [b]Lisansüstü grubuyla farklılığı göstermektedir; DB: Duygusal Bağlılık, İY: İşgören Yabancılaşması

SONUÇ

Örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak için işgörenlerinin davranışlarını anlamaya önem vermektedir. Bu noktada rekabetin zamanla arttığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerinin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin örgütsel davranış konularında destek almaları gerektiği söylenebilmektedir. Çoğu örgütte işgörenlerin yabancılaşma yaşamaları ve duygusal örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmekte olup, bu durum örgütlerin motivasyonu ve bağlılığı yüksek işgörenlere ihtiyacını arttırmakta; örgütlerin diğer örgütlere kıyasla daha başarılı olmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için işgörenlerinin yabancılaşmasını minumum düzeyde duygusal örgütsel bağlılıklarını ise en yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık işgörenin örgüte duygusal olarak istekli bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Örgüte duygusal olarak bağlı olan işgörenler örgütte kalmaya eğilimlidirler. Bunun nedeninin işgörenin o örgütle özdeşleşmiş olması düşünülmektedir. Bununla birlikte duygusal örgütsel bağlılık işgörenin hareketlerini ve çalışma sağlığını olumlu yönde etkilemektedir (Meyer ve ark., 2002). Buna göre güçlü bir duygusal örgütsel bağlılık geliştiren işgören, örgütü için olumlu duygulara sahiptir ve organizasyonda çalışmaya devam etmek istemektedir. Bu açıdan duygusal bağlılığın örgütsel bağlılık türlerinden en önemlisi olduğu kabul edilmektedir (Zeidan, 2006). İşgören yabancılaşmasının ile duygusal örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği bu çalışmada katılan SGK işgörenlerinde, yabancılaşma ile duygusal örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle, SGK çalışan işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin duygusal örgütsel bağlılıklarını etkilemediği ve aynı zamanda bu işgörenlerin duygusal olarak örgütlerine bağlı olmalarının genel anlamda yabancılaşmalarına etki etmediğini söylemek mümkündür. Bu durumun işgörenin yaşam boyu iş güvencesinin olması, atama, terfi ve ödül gibi durumların

liyakata bağlı olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca kamu sektörünün, işyerinin öznel durumunun yanında, devlet görevi olması sebebinden dolayı yabancılaşma durumunda bile örgütsel bağlılığın devam ettiği ve kuruma karşı olan yabancılaşmanın devlete olmamasının da bu sonuçta etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bireyde işgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılığı örgütsel faktörler kadar sosyodemografik faktörler de etkilemektedir. İşe alım süreci aşamasında demografik özelliklerden hangisinin işe yabancılaşma ve örgüte olan duygusal bağlılığı etkilediğinin bilinmesinin bireye olan davranışlara yön gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada işgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılığın sosyodemografik özellikler ile ilişkileri de incelenmiştir. Sonuç olarak, yüksek ücret alanların düşük ücret alanlara göre örgütüne daha az yabancılaştığı ve duygusal olarak örgütlerine daha çok bağlandıkları, eğitim seviyesi yüksek olanların ise örgütlerine duygusal olarak daha az bağlı olduğu tespit edilmiştir. Aylık gelir düzeyi ile ilgili olan bulgu, alanyazındaki bazı çalışmaların bulgularıyla (Turan ve Parsak, 2011; Ayaydın, 2012; Sayü, 2014; Mürteza ve arkadaşları, 2017; Köse, 2019) benzerlik göstermekte olup, Alderfer'in (1972) Erg teorisi ile de örtüşmektedir. Erg teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini iş yaşamına uyarlanmış halidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşine göre bireyin en alt gruptaki ihtiyaçlarını karşılamasından sonra üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yönelebilmesi durumudur. Piramit somut ihtiyaçlardan soyut ihtiyaçlara doğru tamamlanmaktadır. Erg teorisine göre farklı kategorilerdeki ihtiyaçlar aynı anda ortaya çıkabilmektedir. İşgören aylık gelirinden memnunsa yaptığı işte tatminsizlik yaşasa dahi o işte kalma isteğini sürdürmektedir. Diğer bir ifadeyle birey soyut gereksinimlerini somut gereksinimiyle tamamlamaktadır. Bu noktada işgörenin gelirinin tatmin edici bir seviyede olmasının işe yabancılaşmasını azalttığı düşünülmektedir.

Bu anlamlı tespitlere karşılık cinsiyet, medeni durum ve günlük sosyal medyayı kullanma süresinin SGK işgörenlerinin işe yabancılaşma ve duygusal bağlılıkları üzerinde farkılılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Tüm bunlardan hareketle araştırma örneklemi çerçevesinde sosyodemografik özelliklerden bazılarının işgören yabancılaşması ve duygusal örgütsel bağlılık üzerinde önemli farklılıklar yarattığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın konu bütünüyle değerlendirildiğinde, 21. yy'da örgütler açısından farklılıkların yönetimi noktasında önem arz edebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda SGK işgörenlerinin duygusal örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve yabancılaşmalarını azaltmak üzere yöneticiler tarafından işgörenlerin sosyodemografik özelliklerinin önemsenerek yöntemler geliştirilebileceği söylenebilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda diğer öncül değişkenlerin (tükenmişlik, rol stresi) yabancılaşmaya

etkisi, denetleyici faktörler (yapı ve dikkate alma gibi) ve diğer yapısal faktörler (karar alma sürecine katılım gibi) yabancılaşma ile araştırılabilir. Ayrıca, kamu sektöründe yapılan bu araştırma, kamu sektörünün çalışma ortamı ve iş yükü özel sektörden farklı olduğundan gelecek çalışmalar için özel sektörde de yapılabilir. Bununla beraber kamu sektörü ile özel sektörün karşılaştırılması, aynı iş kolunda bulunan kamu ve özel sektörün kaşılaştırılması da önerilebilir.

KAYNAKÇA

Agarwal, S. 1993. Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of sales persons: A cross national comparative study. **Journal of International Business Studies,** 24(4): 715-739.

Alderfer, C. P. 1972. **Existence, relatedness, and growth.** New York: Free Press.

Ayaydın, Ç. İ. 2012. İş yerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi.

Balay, R. 2000. **Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bingöl, D. 2003. **İnsan kaynakları yönetimi.** İstanbul: Beta Basım Yayın.

Brinker, P. A. ve Crim, E. F. (1982). Resignation as a response to alienation in a depressed rural area. **American Journal of Economics and Sociolog,** 41(2).

Chen, H. F. ve Chen, Y. C. 2008. The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. **Public Personnel Management,** 37(3): 279-302. https://doi.org/10.1177/009102600803700302

Dean, D. G. 1961. Alienation: Its meaning and measurement. **American Sociological Review,** 26(5): 753-758.

Demirel, G. ve Ünal, A. 2012. Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar Myo Örneği. **II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu.** https://www.researchgate.net/publication/336210871.

Geyer, R. F. ve Schweitzer, D. R. 1976. **Theories of alienation.** Netherlands: Martinus Nijhoff Social Science Division.

Güğerçin, U. ve Aksay, B. 2017. Dean'ın yabancılaşma ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenirlilik analizi. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,** 13(1): 137-154. http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.20173126266

Kalaycı, Ş. 2008. **SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.** Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Köse, G. 2019. Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review,** 1: 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1997. **Commitment in the workplace, theory, research.** USA: Sage Publications, 118-122.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. 2002. Affective,continuance and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal Of Vocational Behavior,** 61(1): 20-52

Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89(6): 991-1007.

Mürteza, F., Çolakoğlu, Ü. ve Atay, H. 2017. İşgörenlerin işe yabancılaşma düzeyleri ile demografik faktörleri arasındaki farklılaşma: Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. **Journal of Travel and Tourism Research,** 12: 1-18.

Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. 1990. **Organizational behavior**. Chicago: The Dryden Pres.

Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. 2008. Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünümleri. **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi,** 10(1): 113-144.

Özdevecioglu, M. 2003. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.B.F. Dergisi,** 18(2): 113-130.

Özsoy, S. A. 2004. Bir Yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** 6(2). http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004

Sayü, P. 2014. The relationship between organizatıonal justice and work alienation. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Serçeoğlu, N. ve Kaya, U. 2013. Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. **Çalışma ve Toplum,** 1: 311-346.

Turan, M. ve Parsak, G. 2011. Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 20(2): 1-20.

Wasti, A. 2000. Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik analizi. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,** 401-410.

Zeidan, S. 2006. Workers affective commitment and their willingness to performdiscretionarywork behavior: The impact of commitment-oriented humanresources management practices. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics,** 1(1): 13-23.

KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ[1]

Nuket TOP

Gümüşhane Üniversitesi,

nukettop4@gmail.com

Orkun DEMİRBAĞ

Gümüşhane Üniversitesi,

orkundemirbag@gumushane.edu.tr

ÖZET

Araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan ustalar (üst) ile onların emri altında çalışan kadın emekçiler arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astın iş tatmini üzerinde etkileri ve bu bağlamda ustabaşının politik yetisinin bu ilişki üzerinde düzenleyici rolü olup olmadığı irdelenmektedir. Araştırma kapsamında, her firmaya 1 usta ile 5 kadın çalışan olmak üzere 6 anket formu dağıtılarak 478 kadın çalışan ve 125 ustabaşına ait veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezler Process ve HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) uygulamaları ile test edilmiştir. Araştırma analizinin sonucunda, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında görev alan kadın çalışanların ustabaşılarıyla yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan kadın çalışanlar tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken ustabaşılarının kendisi tarafından algılanan politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ancak kadın çalışanlar ve ustabaşının kendisi tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilerarası çatışma, iş tatmini, politik yeti, process analizi, HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) analizi

1.GİRİŞ

Organizasyon içerisinde birbirine bağımlı taraflar arasında ortaya çıkan kişiler arası çatışma, istenen hedefe ulaşma sürecinde, karşı taraf ile bağdaşmayan amaçlar, sınırlı kaynaklar ya da engellenmenin algılanmasıyla gerçekleşen uyuşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Hocker ve

[1] Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

Wilmot, 1985: 23). Örgütlerde kültürel ve yaş çeşitliliği, çıkar çatışmaları, performans sorunları, kötü iletişim, belirsiz beklentiler, sınırlı kaynaklar üzerinde rekabet, cinsiyet gibi sebeplerden kaynaklı olarak (Ohbuchi ve Suzuki, 2003; El-Hosany, 2017) iş arkadaşları ile amirleri arasında açık veya gizli bir şekilde sık sık ortaya çıkan ve kaçınılmaz olan kişilerarası çatışma, negatif yönlü duygusal (tatmimsizlik), davranışssal (üretim karşıtı iş davranışı), fiziksel (sağlık sorunları) ya da psikolojik (stres, sıkıntı) reaksiyonlar gibi belirtileri ortaya çıkarmaktadır (Spector ve Jex, 1998). Özellikle örgütlerde ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmalar bireylerin istedikleri hedef ve amaçlara ulaşmasını daha da zorlaştırdığı için bu bireylerde daha az iş tatminine neden olmaktadır. Bu durumu ilgili literatürde destekleyen çalışmalardan biri Frone (2000) tarafından yapılmış ve araştırmada ast ile üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astlarda azalan bir iş tatminine sebep olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde ilgili yazında var olan birçok araştırmada bu durumu desteklemektedir (Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier ve diğerleri, 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat ve diğerleri, 2018). Ancak, örgütlerde yaşanan çatışmalar, belirli sınırlar çerçevesinde iyi yönetildiklerinde taraflar arasında yıkıcı olmak yerine daha çok yeni fikirlerin doğması, iletişimin kuvvetlenmesi ve yenilik, değişim, yaratıcılık gibi akımların motive edilmesine katkı sağlamaktadır (Akkirman, 1998: 3). Bu yüzden, şüphesiz örgütlerdeki çatışma olgusunu yönetmek ve kontrol etmek yöneticilerin ihtiyaç duydugu en önemli yönetim becerileri arasında olmaktadır (Shargh ve diğerleri, 2013). Bu doğrultuda Nelson ve Cooper (2007)'ın ifade ettiği gibi, bir grubun ya da organizasyonun başarılı olması için gerekli hedeflere destek ve taahhütte bulunmasında bir yöneticinin politik yetisi önemli bir faktördür. Çünkü sosyal/politik etkileme teorisinin (Levy, 1998;Jones, 1990)*"kayıp parçası"* olarak ifade edilen (Gentry ve diğerleri, 2011; Treadway ve diğerleri, 2014)"işyerinde diğerlerini anlama ve etkilemeye yönelik bilgilerin kullanmasıyla bireysel ya da örgütsel hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranma ile hareketetme becerisi" olarak tanımlanan politik yeti (Ahearn ve diğerleri, 2004: 311; Perrewe ve diğerleri, 2004b: 142; Ferris ve diğerleri, 2005: 127) hedeflere ulaşabilmek için, amaç odaklı davranışların aktif hale getirilmesine yardımcı olan bir mekanizmadır. Bu yeteneğe sahip olan bireyler etrafındaki kişiler ve yaşanan olaylar üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri için stres unsuru içeren çevresel uyaranları daha az düzeyde tehditkar olarak algılayarak gerginliklerin ortaya çıkardığı olumsuz durumları etkisiz bir hale getirmekte ve iş yerinde diğerlerini başarılı bir şekilde etkileme kapasitesini arttırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu bireyler, özel bir strateji ya da taktiği diğerleri üzerinde istedikleri etkiyi oluşturabilmek amacıyla nasıl yönetebileceklerinin bilincine sahiptirler (Atay, 2010: 72).İlgili yazın incelendiğinde, politik

yetinin, iş tatminini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği pek çok araştırmayla ortaya koyulmuştur (Kolodinsky ve diğerleri, 2004; Perrwe ve diğerleri, 2004b; Perrewe ve diğerleri, 2005; Harvey ve diğerleri, 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter ve diğerleri, 2009; Ferris ve diğerleri, 2009; Harris ve diğerleri, 2009; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010; Blickle ve diğerleri, 2013; Syed ve Khan, 2015; Mughal, 2017). Ayrıca bu bireyler doğuştan gelen sosyal zekaları ile ağ oluşturma kabileyetleri nedeniyle iş ortamlarında keskin bir anlayışa sahip olmaktadır. Bu nedenle, iş ortamını okuma ve o ortamdaki diğer bireylerin motivasyonları tanıma gibi yeteneklere sahip olan politik yetili bireyler, başarılı olabilmek için neyin gerekli olduğunu iyi bilmekte (Ferris ve diğerleri, 2007; Brouer ve diğerleri, 2011) ve kişilerararsı çatışmaları ustaca yönetebilmektedir (Blickle ve diğerleri, 2013: 9).

Emek yoğunluğunun fazla olduğu tekstil sektöründe mavi yakalı çalışanlar daha çok kadın bireylerden oluşmakta ve örgütlerde yaşanan bazı anlaşmazlıkların kökenleri cinsiyet rolleri ve kültürel beklentiler tarafından belirlenmektedir. Cinsiyet rolü teorisi, aile meseleleri ve kişilerarası işyeri ilişkilerini kapsayan anlaşmazlıkları erkeklere göre kadınların daha fazla yaşama ihtimalinin olduğunu göstermektedir (Gwartney-Gibbs, 1994).Ayrıca, Narayanan ve diğerleri (1999), kişilerarası çatışmanınerkek bireylere göre kadın bireyler tarafından daha stresli olarak algılandığını ortaya koymuştur. Çünkü kadın işgücü, bir taraftan erkek işgücünün yaşadığı sıkıntıların yanında kadın olmanın getirdiği birbirinden farklı sıkıntılarla mücadele ederken (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 91) diğer taraftan ise erkeklere kıyasyla daha kolay iş kaybetme ve işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (Budak vd, 1991: 86). Bu nedenle, tekstil gibi emek yoğunluğunun fazla olduğu sanayi sektörlerinde çalışan kadınlar (Parlaktuna, 2010: 1222), çevrelerinde yaşadıkları çatışmalarda erkeklerin aksine daha çok uzlaşma, uyum gösterme ve çatışmadan kaçınma gibi davranışlarını sergilemektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 16). Ayrıca amirleri ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir ilişki geliştirerek çatışmalardan ve işsiz kalma korkusundan uzak kalmaya çalışmaktadırlar.

İlgili literatür yazınında, ilk olarak kadın astların üstleriyle yaşadıkları kişilerarası çatışmaların kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkisinde üstlerinin politik yetisinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığıyla ilgili araştırma konusunu doğrudan irdeleyen yeterli düzeyde çalışmaya rastlanılmamıştır. İkincisi, örgütlerde yaşanan çatışmaların iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen birçok araştırma (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier ve diğerleri, 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat ve diğerleri, 2018) yapılmasına rağmen ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmaların iş tatmini üzerine etkileri inceleyen kısıtlı araştırmalara (Frone, 2000)

rastlanılmıştır.Son olarak ise ilgili yazında, araştırma konusuna ilişkin çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmaların (Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter ve diğerleri, 2009; Ewen ve diğerleri, 2013; Meisler, 2014; Taliadorou ve Pashiardis 2015; Mughal ve diğerleri, 2017; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat, 2018) varlığı söz konusu iken mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmaların (Perrewe ve diğerleri, 2005; Ferris ve diğerleri, 2009; Harris ve diğerleri, 2009) ise kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, hem ast-üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmalarla ilgili hem de mavi yakalı çalışanlarla ilgili yapılan araştırmaların kısıtlı olduğunu destekleyen ve araştırma değişkenlerin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu doğrulayan yukarıdaki çalışamalardan hareketle, bu araştırmada politik etki kuramını göz önünde bulundurarak, ast (kadın işçi) ve üst (ustabaşı) arasında yaşanan kişiler arası çatışmanın astın iş tatminine olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu ilişkide üstlerin politik yetilerinin düzenleyici rolünün de incelenmesi araştırmamızın bir diğer amacıdır.

2. METODOLOJİ

2.1. Katılımcılar ve Prosedür

Bursa ilinde faaliyette bulunan tekstil firmalarındaki ustabaşları ve onların emri altında çalışan kadın emekçiler oluşturmaktadır. Ana kütleyi temsil edecek örneklem sayısı olarak 174 tekstil firması görüşülmüş ve 126 firmadan geri dönüş alınmıştır. Her firmaya 1 usta 5 kadın çalışan olmak üzere 6 adet anket formu yüz yüze anket yöntemiyle dağıtılmış olup toplamda 630 kadın emekçi ve 126 ustabaşı ile iletişim kurulmuştur. Ancak araştırma kapsamında hatalı ve eksik olması nedeniyle kadın çalışanlara ait olan veri setinden 152 adet anket, ustabaşlarına ait veri setinden ise 1 adet anket analiz dışı bırakılmıştır.

2.2. Ölçekler

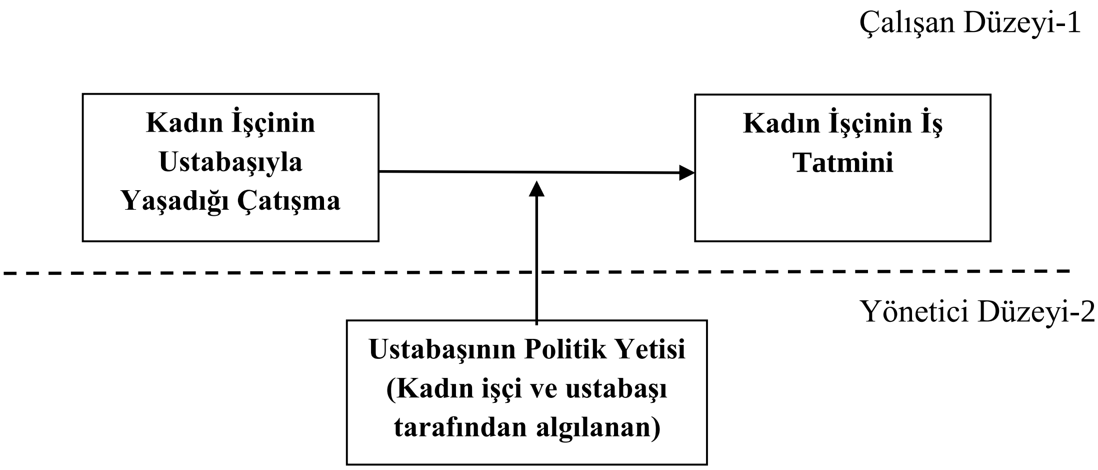
Araştırmada, iş tatmini, kişilerarası çatışma ve politik yeti ölçeklerine yer verilmiştir. *İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeği:* Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen Aytaç ve Başol (2018) tarafından türkçeye uyarlanan 4 maddelik bu ölçek (1) Hiçbir zaman ile (5) Her gün arasında olan 5 'li Likert tipi ölçekle ölçülerek dört ifadeden oluşturulmuştur. *İş Tatmini Ölçeği:* Brayfield ve Rothe(1951) tarafından geliştirilen ve Bilgin (1995) tarafından uyarlanan bu ölçekte 5 ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarını kapsyan 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. *Politik Yeti Ölçeği:* Ferris ve diğerleri (2005) tarafından 18 ifadeden oluşturulan ve Atay (2009) tarafından türkçeye

uyaralanan bu ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarına sahip 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde; Kadın İşçinin Ustabaşıyla Yaşadığı Kişilerarası Çatışma bağımsız değişken, Kadın İşçinin İş Tatmini bağımlı değişken, Ustabaşının Politik Yetisi (kadın işçi ve ustabaşı tarafından değerlendirlen) düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H1: Kadın işçinin işyerinde ustabaşlarıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Kadın işçinin algıladığı ustabaşının politik yetisi kadın işçinin iş tatminine pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Ustabaşının kendisi tarafından değerlendirdiği politik yetisi kadın işçinin iş tatminine pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Kadın işçinin işyerinde ustabaşıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine etkisinde, ustabaşının politik yetisinin (kadın işçi tarafından algılanan) düzenleyici rolü vardır.

H5: Kadın işçinin işyerinde ustabaşıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine etkisinde, ustabaşının politik yetisinin (ustabaşı tarafından algılanan) düzenleyici rolü vardır.

3.BULGULAR

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Kadın işçilerin, % 74,7'sı evli, % 25,3'ü evli değildir. Çalışanların % 1,3'ü

okuryazar değil, % 4’ü okuryazar, % 25,9’u ilkokul mezunu, % 29,7’si ortaokul mezunu, % 32,4’ü lise mezunu, % 5,2’si ön lisans mezunudur ve % 1,5’i lisans öğrenimini tamamlamıştır. Kadın çalışanların yaş ortalamasının 33,52 haftalık çalışma saati ortalamasının 48, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma sürelerinin 4 yıl, mevcut işe ilişkin deneyimlerinin ortalama 9 yıl ve çocuk sayılarının ortalama 2 olduğu bulunmuştur. Ayrıca kadın çalışanlara ilişkin gelir düzeyleri incelendiğinde %41,2'sinin 1600-2000 TL, %23,8' inin 2001-2400 TL, %34,9 'unun 2401 TL ve üzeri gelire sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ustabaşılarına yönelik anket dikkate alındığında, ustabaşılarının % 25,6’sının kadın, % 74,4’ünün erkek olduğu görülmüştür. Ustabaşılarının, % 4,8’i okuryazar, % 19,2’si ilkokul mezunu, % 26,4’ü ortaokul mezunu, % 39,2’si lise mezunu, % 7,2’si ön lisans mezunu ve % 3,2’si lisans mezunudur. Yaş ortalaması 39, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 7 yıl, toplam iş deneyimi ortalaması 12,5 yıl ve işletmedeki ortalama toplam çalışan sayısı 132’dir.

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam politik yeti (çalışanlar ve ustabaşının kendisi tarafından değerlendirlen ustabaşının politik yetisi) değişkeninin dördüncü dereceden örtülü değişken olarak ele alındığı modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, en iyi uyum değerlerini ortaya koymuştur($\chi2$=358.86; df =128; $\chi2$/df =2.80; CFI=.95, RMSEA=.05). Benzer şekilde araştıma modelinde yer alan iş tatmini ($\chi2$=11.19; df =4; $\chi2$/df =2.80; CFI=.99, RMSEA=.06) ve kişilerarası çatışma ($\chi2$=1.76; df =1; $\chi2$/df =1.76; CFI=.99, RMSEA=.04)değişkenlerinin birinci dereceden örtülü değişken olarak ele alındığı modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, en iyi uyum değerlerini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, H_1, H_2ve H_4 hipotezlerini test edebilmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon ve Process analizinden yararlanılmıştır. İlk aşamada, ustabaşı ve kadın çalışan arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın kadın çalışanın iş tatmini üzerine etkileri incelemek amacıyla Model 1 oluşturulmuş ve Model 1’de işyerinde kişiler arası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (β=-,8385; p <0,01). Bu sonuç, araştırmanın H_1 hipotezi reddedilmemiştir. Model 2' ye kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisi eklenmiş ve kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu (β= ,4822; p <0,01) gözlemlenmiş ve araştırmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Model 3' te ise etkileşimsel terim (KÇ* KÇTDUPY) modele eklenmiştir. Etkileşimsel terimin (KÇ* KÇTDUPY) anlamlı ve pozitif yönlü olarak iş tatmini değişkenini etkilediği (β= ,1462; p < 0,05) ve etkileşimsel terimin modele eklenmesiyle birlikte R^2 değerinde %0,52'lik anlamlı bir artış olduğu (p <0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu,

kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerine etkisinde kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin ılımlı (düzenleyici) rolü olduğunu ortaya koymuş ve araştırmanın H_4 hipotezi reddedilmemiştir. Bunların yanı sıra modelde yer alan değişkenlerin kadın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini anlayabilmek için güven aralıklarının alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınırına baktığımızda, her iki sınırın sıfırın altında ya da üstünde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelde yer alan değişkenlerin iş tatminini anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Özetle, hem ustabaşılarının kadın çalışanlarla yaşadığı kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini belirlemek için hem de kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolünü analiz etmek için oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R = ,7725$; $R^2 = 5968$; $F = 233,8961$; $p < 0,01$). Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim testi sonuçları (Aiken ve West, 1991; Preacher ve diğerleri, 2006); kadın çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışma yüksekken, iş tatminin 1,4; kişiler arası çatışma düşükken ise, 2,7 olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, işyerinde kişiler arası çatışmanın artması durumunda iş tatmininin düştüğü yorumu yapılabilir. Öte yandan, çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda, kişiler arası çatışma düşük olsun ya da olmasın iş tatmini önceki durumlara göre daha yüksektir. Politik yeti yüksekken, kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu bir ortamda iş tatmini 2,3 bulunurken; kişiler arası çatışma düşük olduğunda bu değer 3,3'e yükselmiştir. Bu nedenle kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz. HLM analizi bir taraftan bireysel ya da daha yüksek düzeydeki verileri entegre ederek çok düzeyli modelleri analiz etmeyi sağlamakta, diğer taraftan ise hiyerarşik düzeyler arasındaki ilişkileri araştırmaktadır (Bryk ve Raudenbush, 1992). Araştırmada kullanılan veri setinin birey (çalışanlar) ve örgüt (ustabaşıları) düzeyinde birden çok analiz birimini kapsaması ve hiyerarşik yapıya sahip olması nedeniyle, araştırma modelinde yer alan H_3 ve H_5 hipotezleri HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) analizi ile test edilmiştir. Bu çalışmada, 478 kadın çalışan anketi ve 125 adet ustabaşından Türkiye'nin Bursa ilindeki tekstil işletmelerinden toplanmıştır. Bu analiz aşağıda belirtilen dört adımlı bir yaklaşım kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hox ve diğerleri, 2010). Hipotezi test etmek için HLM6 programı kullanılarak iş tatminini tahmin etmede dört model için çok düzeyli regresyon analizinin sonuçları sunulmaktadır. Birinci aşamada, iş tatmini değişkeni sonuç değişkeni (kukla/tahmin sadece model) olarak eklenmiştir ve çok düzeyli modellemenin gerekliliğini doğrulamak için grup düzeyinde herhangi bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Ki-kare testi p değeri <.001 ($\chi 2$ (125) 385.431, $p = 0.000$) ile istatistiksel olarak

anlamlıdır ve bu da üst düzey gruplamanın gizlediği bilgide farklılık olduğunu göstermektedir. HLM analizi tahmin edilen kadın çalışanların iş tatmini ortalamasını 3.52 olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanların iş tatminin gruplar arası varyansı 0,06624’dür. Çalışanların farklılıklarının grup içerisindeki varyasyonu 0,61911’dir. Çalışanların iş tatminleri için ICC = 0,06624 / (0,06624 + 0,61911) = 0.10. Yani iş tatmini değişkenliğinin % 10'u örgütsel farklılıklarla açıklanabilir (Snijders ve Bosker, 2012). Sonuç olarak, analiz için genel bir regresyon modeli benimsenemez. Dolayısıyla, gruplar arası varyasyonlar dikkate alınmalıdır. Gruplar arasındaki farklılıklar anlamlıydı. Bu gösteriyor ki,bağımlı değişkenler grup içi ve grup içi varyasyonlara katkıda bulunur (=80.049, p<.001). Bu nedenle, öngörülebilir değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki değişkenleri araştırılmıştır (Hofmann, 1997). İkinci aşama olan rastgele bir katsayı modelinde, açıklayıcı değişkenler HLM'de sadece düzey 1'de bulunurken, düzey 2 veya üzeri boş modeldir.Bu, seviye regresyon modelindeki rastgele etki olarak kesişim ve eğimler dâhil olmak üzere seviye 1 regresyon modelindeki regresyon katsayılarını belirler (Wen ve Chiou, 2009). Farklı örgütlerde bağımsız ve bağımlı değişkenlerin bireysel düzeyde yarattığı etki incelenebilir. Araştırmada, γ00 ve γ10, seviye 1'deki katsayılar arası örgütsel ortalamaları temsil etmektedir ve γ10, kişilerarası çatışma ve iş tatmini arasındaki korelasyonları ifade etmektedir. Bu aşamada, düzey-1 tahmin edici değişken olarak kişilerarası çatışmanın iş tatmine kontrol değişkeni olarak yaş, çalışma saati, deneyim ile birlikte eklenmiştir (Model 2- rastgele tahmin modeli). Bu aşamada kişilerarası çatışma ile iş tatmini arasında negatif bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür. İlgili bulgular, bu ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğunu ortaya koymuştur(γ= -.62, SE = .10, p-değeri < .001). Üçüncü aşamada, ustabaşının politik yetisi sonuç değişkeni olarak düzey-2’deki karşılıklı etkiyi test etmek için eklenmiştir (Model 3- Sonuç modeli olarak tahminler). Ilımlılık testinden önce, ustabaşının politik yetisi düzey 2'ye iş tatmini üzerinde tutarken ustabaşının politik yetisini düzey 2'ye ekleyerek iş tatmini üzerindeki doğrudan çapraz seviye etkisini göstermek için bir müdahale sonuç modeli (M3) kullanılmıştır. Ustabaşının politik yetisi iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip değildir (γ= -.62, SE = .10, p-değeri < .001). Ardından, ustabaşının politik yetisine ilişkin öngörülebilir değişkenler, çalışanların iş tatminlerindeki farklılığı bulmak için tahmin modeline eklenmiştir. Kalan varyans 0.619'den 0.478'ye düştü, bu da ustabaşının politik yetisinin iş tatmininin gruplar arası varyasyonu (toplam varyasyon değil) için% 40,6 açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Son aşamada, HLM' deki standart değişkenlerin çarpımı ile grup düzeyinde düzenleyici etkisi (Kişilerarası Çatışma* Ustabaşının Politik Yetisi) incelenmiştir (M4).Sonuçlar incelendiğinde anlamlı bir pozitif düzenleyici etki olduğu ortaya koyulmuştur (γ11 = .538 (.24)*, p = 0.025<0.1). Bu nedenle ustabaşının politik

yetisinin kişilerarası çatışma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin moderatörlerinden biri olduğu bulunmuştur. Ek olarak, ustabaşının politik yetisinin düzenleyici etkisi, iş tatmini için gruplar arası varyansın % 24.1'ini açıklamıştır. Bu nedenle hipotez 5 desteklenmiştir. Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim testi sonuçları (Aiken ve West, 1991; Preacher ve diğerleri., 2006), kişilerarası çatışma düzeyi arttıkça ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda iş tatminin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ustabaşları tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz.

4. SONUÇ

Hipotezlere ilişkin yapılan analizlerin sonucunda; kadın çalışanların ustabaşları ile yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatminini negatif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiş ve araştırmanın H_1 hipotezi red edilememiştir. Elde edilen bu bulgu, Frone, (2000), Cox, (2003), Penney ve Spector, (2005), Harvey ve diğerleri., (2006), Sobral ve Bisseling, (2012), Meier ve diğerleri, (2014), El-Hosany, (2017) ve A. S. Arafat ve diğerleri., (2018)' nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Kadın çalaşanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde ılımlı etkileri olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın H_2 hipotezleri rededilmemiştir. Elde edilen bulgular, Treadway ve diğerleri, (2004), Ewen ve diğerleri, (2013), Blickle ve diğerleri, (2013) ve Taliadorou ve Pashiardis, (2015) gibi bilim insanlarının yürüttükleri çalışmalar benzerlik göstermektedir. Ancak ustabaşının kendisi tarafından algıladığı politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan doğrudan anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı ortaya çıkmış ve H_3 hipotezi red edilmiştir. Kadın çalışanlar ve ustabaşları arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkisinde, kadın çalışanlar ve ustabaşları tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiş H_4 ve H_5 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Hochwarter ve diğerleri, (2009) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Araştırmanın tekstil sektöründe görev alan mavi yakalı kadın çalışanlar ile onların ustabaşları üzerinde yapılmış olması ve ustabaşının politik yetisinin hem kadın çalışanlar hem de ustabaşlarının kendisi tarafından değerlendirilmesi amacıyla çift taraflı bir veri seti toplanması çalışmanın benzersiz yönlerinden biridir. Ancak bu araştırmada, tek bir sektöre odaklanmış olmak ve araştırma verilerinin sadece Bursa ilindeki tekstil sektöründe çalışanlardan toplanmış olması sınırlı bir örneklemle çalıştığımızın göstergesidir. Daha sonraki çalışmalarda, hem sektör hem de lokasyon bazında genişletmeler yapılması

önerilmektedir. Ayrıca ilerleyen süreçlerde yapılacak olan çalışmalarda araştırma modelinde yer alan değişkenler farklılaştırılarak genişletilebilir.

Kaynakça

A. S. Arafat, M. N. Zaki, H. ve M. L. El-Kashif, M. 2018. The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses. **Journal of Nursing and Health Science**. 7 (6) 59-68.

Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. 2004. Leader political skill and team performance. **Journal Of Management**. 30 (3). 309-327.

Akkirman, A. D. 1998. Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 13 (11). 1-11.

Atay, S. 2009. Politik yeti envanterinin Türkiye'de test edilmesi. **17. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. 21-23 Mayıs. Eskişehir.

Atay, S. 2010. Geliştirilebilir yönetim becerisi: teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti. **Amme İdaresi Dergisi.** 43 (2). 1-28.

Aytaç, S. ve Başol O. 2018. İşyerinde kişilerarası çatışma ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. **Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal Of Administrative Sciences.** 16 (32). 471-484.

Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., Von Below, A., Schütte, N., Matanovic, A. ve Mudlagk, D. 2013. Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship. **Group and Organization Management**. 38 (5). 601-629.

Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. 1951. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. 35 (5). 307-311.

Brouer, R. L., Harris, K. J. ve Kacmar, K. M. 2011. The moderating effect of political skill on the perceived politics outcome relationships. **Journal Of Organizational Behavior.** 32 (6). 869-885.

Bryk, A. S. ve Raudenbush, S. W. 1992. **Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods.** Newbury Park, CA: Sage.

Budak, G., Dogan, H. Z. ve Harlak, H. 1991. Çalışan kadınların sorunları: bir toplumsal değişme araştırması. **Aile Toplum ve Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi**. 1(1). 85-95.

Cox, K. B. 2003. The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. **Nursing Administration Quarterly**. 27 (2). 153-163.

El-Hosany, W. A. 2017. Interpersonal conflict, job satisfaction, and team effectiveness among nurses at Ismailia general hospital. **Journal of Nursing Education and Practice.** 7 (3). 115-127.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Douglas, C. ve Frink, D. 2005. Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management** . 31 (1). 126-152..

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. 2007. Political Skill in Organizations. **Journal of Management**. 33 (3). 290-320.

Frone M. R.; 2000. Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. **Journal of Occupational Health Psychology**. 5 (2). 246-255.

Gallagher, V. C. ve Laird, D. M. 2008. The combined effect of political skill and political decision making on job satisfaction. **Journal of Applied Social Psychology**. 38 (9). 2336–2360.

Gwartney-Gibbs, P. 1994. Gender differences in clerical workers disputes over tasks, interpersonal treatment, and emotion. **Human Relations.** 47 (6). 611-639.

Harris, K. J., Harris, R. B. ve Brouer, R. L. 2009. LMX and subordinate political skill: direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. **Journal of Applied Social Psychology**. 39 (10). 2373-2395.

Harvey, P., Harris, R. B. ve Harris, K. J. 2007. Attenuating the effects of social stress: the impact of political skill. **Journal of Occupational Health Psychology**. 12 (2). 105-115.

Harvey, S. Blouin, C. ve Stout, D. 2006. Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. **Personality and Individual Differences**. 40 (5). 1063-1074.

Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. ve Meurs, J. A. 2009. Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor a two-study constructive replication and extension. **Career Development International.** 14 (5). 465-486.

Hocker, J. L., ve Wilmot, W. W. 1985. **İnterpersonal Conflict**. Dubuque: IA: W. C. Brown.

Hox, J. J., Moerbeek, M., ve Van de Schoot, R. 2010. **Multilevel analysis: techniques and applications.** Routledge.

Jones, E. E.1990. **Interpersonal Perception**. W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt ve Co New York .

Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. 2004. Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: convergent evidence from three studies. **Journal of Vocational Behavior.** 65 (2). 294-308.

Levy, D. A., Collins, B.E. ve Nail, P. R. 1998. A new model of interpersonal influence characteristics. **Journal of Social Behavior and Personality.** 13. 715-733.

Meier, L. L., Semmer, N. K., and Gross, S. 2014. The effect of conflict at work on well-being: depressive symptoms as a vulnerability factor. **Work ve Stress,** 28 (1). 31-48.

Meisler, G. 2014. Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. **Employee Relations.** 36 (3). 280-293.

Mughal, S. A., Nisar, Q. A., Othman, N. ve Mustafa Kamil, B. A. 2017. Do emotional intelligence and organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? mediating role of political skill. **Jurnal Pengurusan.** 51. 273-283.

Narayanan, L. Menon, S. ve Spector, P. E. 1999. Stress in the workplace: a comparison of gender and occupations. **Journal Of Organizational Behavior.** (20). 63-74.

Nelson, D. L. ve Cooper, C. L. 2007. **Positive Organizational Behavior.** SAGE Publications. London.

Ohbuchi, K.-İ., ve Suzuki, M. 2003. Three dimensions of conflict issıes and their effects on resolution strategeis in organizational settings. **İnternational Journal Of Conflict Management Review.** 18 (3). 195-203.

Parlaktuna, İ. 2010. Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. **Ege Akademik Bakış.** 10 (4).1217-1230.

Penney, L. M. ve Spector, P. E. 2005. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. **Journal of Organizational Behavior.** 26. 777-796.

Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C J. ve Cralston, D. A. 2004b. Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. **The Academy of Management Journal.** 47 (1). 141-152.

Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. ve Hochwarter, W. A. 2005. Political skill: an antidote in the role overload–strain relationship. **Journal of Occupational Health Psychology**. 10 (3). 239-250.

Preacher, K. J., Curran, P. J. ve Bauer, D. J. 2006. Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. **Journal Of Educational ve Behavioral Statistics.** 31 (4). 437-448.

Shargh, F. S., Soufi, M. ve Dadashi, M. A. 2013. Conflict management and negotiation. **İnternational Research Journal Of Applied And Basic Sciences.** 5 (5). 538-543.

Sobral, F. ve Bisseling, Daan. 2012. Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. **Brazilian Administration Review.** 9 (2). 127-146.

Sökmen, A ve Yazıcıoğlu, İ. 2005. Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.** (1). 1-22.

Spector, P. E. ve Jex, S. M. 1998. Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. **Journal of Occupational Health Psychology.** 3 (4). 356-367.

Syed, F. ve Khan, M. B. 2015. The impact of political skills on employee outcomes. **European Journal of Business and Management.** 7 (4). 238-250.

Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. 2008. Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** 9 (2). 89-114.

Vigoda-Gadot, E. ve Meisler, G. 2010. Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. **Public Administration Review.** 70 (1). 72-86.

ÖĞRENME YÖNELİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Gülhan KALMUK

İstinye Üniversitesi, gkalmuk@istinye.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Öğrenme yönelimi, Çalışmaya Tutkunluk, İş Performansı

ÖZET

Çağdaş örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri için güçlü bir öğrenme yönelimi ve çalışma motivasyonuna ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın amacı sağlık sektörü çalışanlarında öğrenme oryantasyonunun iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun ara değişken rolünü incelemektir. Çalışma kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile İstanbulda bulunan bir zincir hastane grubunda çalışan 362 sağlık çalışanı üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucun da öğrenme yöneliminin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun kısmi ara değişken etkisinin olduğu görülmüştür.

GİRİŞ

Küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler örgütlerin eğitim yatırımlarına önem vermelerine neden olmaktadır. Günümüz örgütlerinde öğrenme konusu örgütlerin geleceklerini planlamaları ve şekillendirmeleri açısından çok önemli hale gelmiştir. Drucker'ın ifade ettiği gibi bilginin stratejik bir değer kazanabilmesi için doğru, güncel, tam ve anında erişilebilir olması gerekmektedir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008; Akarsu, 2004). Bu nedenle bilgiyi doğru, hızlı, güncel ve zamanında iş süreçlerine yansıtabilen, veriyi bilgiye dönüştürebilen ve çalışanları ile paylaşabilen örgütlerin, başarılı olacakları ve geleceklerini yönetebilecekleri açıktır. Yeni ekonomik ortamda sadece bilgiyi değerlendiren ve kullanan örgütlerin başarılı olabileceği bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır. Bunlardan öğrenme yönelimi, yüksek iş katılımını ve araştırmayı hedefleyen davranışların geliştirilmesini, karşılaşılabilecek zorluklar ile başa çıkabilme yollarını sağlamaktadır (Petrou ve ark., 2015). Öğrenme yönelimi, çalışmaya tutkunluğun pozitif etkisi ile rekabet avantajını arttırarak performansı yükseltmek için bilgi yaratma ve kullanma konusunda kuruluş çapında faaliyet anlamına gelir. Müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri ve rakiplerin eylemleri hakkında

bilgi edinmeyi ve paylaşmayı ve rakiplerinden daha üstün yeni ürünler yaratmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesini içerir. Öğrenme yönelimi, ne tür bilgilerin toplandığını ve nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkiler (Calantone ve diğerleri, 2002; Agris ve Schon, 1978) . Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki ilişki çok sayıda araştırmacı tarafından araştırılmıştır (Bakker ve diğerleri, 2012; Lorente ve diğerleri, 2014; Rich ve diğerleri, 2010). Özellikle çalışanların çalışmaya tutkunluğunu arttıran faktörlerin neler olduğunu araştıran çalışmalar çok ilgi çekmektedir. Çalışmaya tutkunluğun açıklanmasında İş talepleri ve iş kaynakları teorsi en çok kullanılan teorilerdendir (Demerouti ve diğerleri, 2001). Bu teoriye göre çalışanın yerine getirmesi gereken görevler iş talepleridir ve iş talepleri yeterince yerine getirilemediğinde çalışan için iş stresörlerine dönüşebilmektedir. Çalışanın işin sorumluluklarını yerine getirilmesinde başvurduğu hem kişisel hem de örgütsel kaynaklar iş kaynaklarıdır. İyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve umut gibi kişisel özelliklerden oluşan kaynaklar kişisel kaynakları, özerklik sağlama, geri bildirim verme, yönetici desteği gibi örgütsel uygulamalar örgütsel kaynakları oluşturmaktadır (Bakker ve Leither, 2010). Bu teoriye göre iş kaynakları aracılığı ile iş taleplerini karşılayabilen çalışanlar çalışmaya tutkun ve performansları yüksek çalışanlar olmaktadırlar. Yapılan bazı çalışmalarda ise öğrenme yönelimi, çalışmaya tutkunluk ve iş performansının öz-belirleme kuramı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Öz-belirleme (self-determination theory) kuramının amacı büyüme, bütünleşme ve iyi olma sürecinde etkin olan faktörleri net bir biçimde belirleyerek bireylerin, grupların ve toplumların sağlıklı bir şekilde gelişmesini, ilerlemesini sağlayan koşulların sağlanmasıdır (Ryan ve Deci, 2000). Kuramda insanların özünde tutarlı bir benliğe sahip, psikolojik gelişme eğilimleri olan, yaşantılarını bütünleştirmek ve var olan engellerin üstesinden gelmek için çabalayan, aktif organizmalar olduğu vurgulanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000; Deci ve Ryan, 2002). Öz-belirleme kuramına dayanarak öğrenme yönelimi bir içsel hedef olarak çalışmaya tutkunluğu teşvik etmektedir. Pozitif motivasyon ile aynı zamanda iş performansınıda olumlu yönde etkilemektedir.

Sağlık örgütlerinde faaliyette bulunan kurumlar verdikleri hizmetleri beklentileri karşılayacak kalitede, istenen zamanda, sıfır hata ile ve en düşük maliyet ile hastalarına sağlamak durumundadır. Sağlık kurumları; çalışanlarının kritik karar verme zorunlulukları, görevlerindeki değişkenlikler, yüksek risk altında çalışmaları, sürekli gelişen ve yenilikler ile karşılaşılan bir meslek olmalarından dolayı öğrenme yönelimine olan ihtiyaçları ve stres altında inisiyatif kullanmak zorunda olmaları gibi nedenlerden dolayı hasta ve hasta yakını memnuniyetinin sağlanması ve hizmet kalitesinin arttırılması için çalışan insan kaynağı

açısından sorunlu bir sektör olarak görülmektedir (Gkorezis ve Petridou, 2009; Hernandez, 2010). Bu kadar zor bir görevi yerine getirmeye çalışan sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi, motivasyonu ve performansının arttırılması için çalışmaya tutkunluk düzeylerinin arttırılması beklenmektedir (Regan ve Rodriguez, 2011).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi, bilgiyi yaratma, yayma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir dizi kurumsal değer ve kişinin yetkinliğini geliştirmek için bir ilgi ve özveri olarak tanımlanmıştır (Dweck, 1986, 2000; Dweck ve Leggett, 1988). (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Öğrenme, bir kuruluştaki çalışanların sürekli olarak yeni yaklaşımlar için çaba gösterme ve çevre ile etkileşimler sonucu ortaya çıkan bilgi edinmeye teşvik eden bir süreç olarak düşünülebilir (Argyris, 1977, 1991). Öğrenme yönelimi ne tür verilerin toplanacağını, toplanan verilerin nasıl yorumlanarak değerlendirileceğini ve paylaşılacağını belirlemektedir (Calantone vd., 2002). Küresel öğrenme organizasyonundaki öğrenme yönelimi, öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon gibi değerleri inceleyerek ölçülebilir (Day, 1992; Senge, 1990). Öğrenmeye bağlılık örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden tutumunu belirleyen temel değerleri ifade etmektedir. Öğrenmeye bağlı olan örgütler örgütlerinin başarısı için öğrenmeyi en önemli yatırım olarak görmektedirler. Yeni fikirlere değer verilmesi ve rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi açık görüşlülük olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin değişen teknoloji ve rekabetçi pazar koşulları ile baş edebilmeleri için açık görüşlü ve eleştirilere açık olmalarına ihtiyaç vardır (Nguyen vd., 2006: 687). (Sinkula vd., 1997: 309). (Calantone vd., 2002: 516). Öğrenme Yönlülüğün diğer boyutunu paylaşılan vizyon oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılan amaç, değerler ve misyon öğrenmenin etkinliğini arttırmakta aynı zamanda örgütün geleceğe ait beklentilerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. (Sadler-Smith, 2006: 224). Paylaşılan vizyon öğrenen örgüt için öğrenmede odaklanmayı ve enerjiyi yükseltmeyi sağlar (Senge, 1993: 227).

Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk; çalışma ile ilgili pozitif, tatmin edici, ilham veren ruh hali olarak tanımlanır (Schaufeli ve ark. 2002). Açıkça işin gönüllü davranışsal yönlerini ifade eder (De Clercq ve ark., 2014). Demerouti ve diğ. (2015), çalışmaya tutkunluğun çalışma faaliyetinin doğasında var olan haz ve coşkuyu yaşamak için davranışın kendisinin uygulandığı bir tür içsel

motivasyon olduğunu ifade ettiğini belirtmiştir. Anlık ve spesifik bir durum veya davranıştan ziyade kalıcı, yaygın ve duyuşsal ve bilişsel bir durumdur (Schaufeli ve ark. 2002).

Çalışmaya tutkunluk dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutu kapsar. Çalışmaya tutkun çalışanlar enerjik olarak çalışırlar (dinçlik), işlerine özveri ile sarılırlar (adanmışlık) ve çalışmalarına tamamen konsantre ve mutlu bir şekilde dalmışlardır (yoğunlaşma) (Bakker vd., 2008). Sosyal takas teorisine göre çalışmaya tutkun çalışan iş performansını arttırarak kurumun kendisine sağladığı imkanlara karşılık verecektir (Saks, 2006). Dinçlik boyutu çalışırken yüksek düzeyde enerjik hisseder, yorulmaz, dayanıklıdır, kolay pes etmez ve işi için çaba sarf etme isteği yüksektir. Adanmışlık, kişinin çalışmasına güçlü bir şekilde bağlı olmasının yanı sıra bir anlam ve coşku duygusu ile karakterizedir. Çalışan kendisini önemli hisseder, yaptıkları iş onlara ilham verir, bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu düşünürler, işlerini hevsle yaparlar ve işleri ile grur duyarlar. Yoğunlaşma boyutu kişinin çalışmasına tamamen dalma ve konsantre olma durumudur. İşlerine o kadar heyecanla dalarlar ki bazen zamanı unuturlar. Çalışmaya tutkunluğun özyeterlilik, özsaygı ve iyimserlik gibi bireysel özelliklerle güçlü ilişkisi vardır (Bal, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009) aynı zamanda birçok ortamsal faktörden olumlu yönde etkilenmektedir.

İş Performansı

Buradan yola çıkarak sürdürülebilir kalite algısının motivasyonu temsil eden bir kavram olan (Kahn, 1990) tutkunluğu arttıracağı ve çalışmaya tutkunluk aracılığı ile de iş performansı üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. İş performansının Türkiye'de bundan önce örgütsel adalet (Arslan vd., 2016), iş tatmini (Şahin ve Çankır, 2018), psikolojik sermaye (Çetin ve Varoğlu, 2015), bireysel farklılıklar (Nişancı vd., 2016) gibi değişkenlerle ilişkisi veya etkileşimi incelenmiştir. Bu araştırmada çalışanların iş performansına olumlu etki eden bazı faktörlerin ortaya çıkarılması ile hem akademik hem de örgütler açısından kayda değer katkı sağlanacağı düşünülmektedir

ÖĞRENME YÖNELİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ

Güçlü bir öğrenme yönelimi duygusunun çalışanlarda iş geliştirme ve çalışmaya tutkunluğu teşvik etmek için yararlı bir strateji olabileceği düşünülmektedir. Örgütlerin çalışanların performanslarının farkında olduklarını belirtmeleri onların işlerine daha çok önem vermelerine ve daha verimli olmalarına neden olacaktır. Öğrenme yöneliminin çalışmaya tutkunluğu teşvik ettiğine dair çok az kaynak olmasına rağmen bu çalışma çalışanları işe hazırlama ve

performanslarını arttırmada öğrenme yönelimi ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinin pozitif yönde etkilediğini göstermiştir (Matsuo, 2018).

Geçmiş deneysel çalışmalar, çalışmaya tutkunluğun çalışanların memnuniyeti, iş doyumu, duygusal bağlılık, işte kalma niyeti, daha az tükenmişlik, yenilikçi çalışma davranışı ve daha yüksek iş performansı ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir (Agarwal, 2014; Lu ve ark., 2014; Saks, 2006; Schaufeli ve ark. 2006; Yalabik ve ark. 2015). Benzer şekilde, Bakker ve Demerouti (2008) çalışmaya tutkunluğun olumlu duygular ve sağlıklı olma ile performansı olumlu etkilediğini, çalışmaya tutkun çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini başkaları ile rahatlıkla paylaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

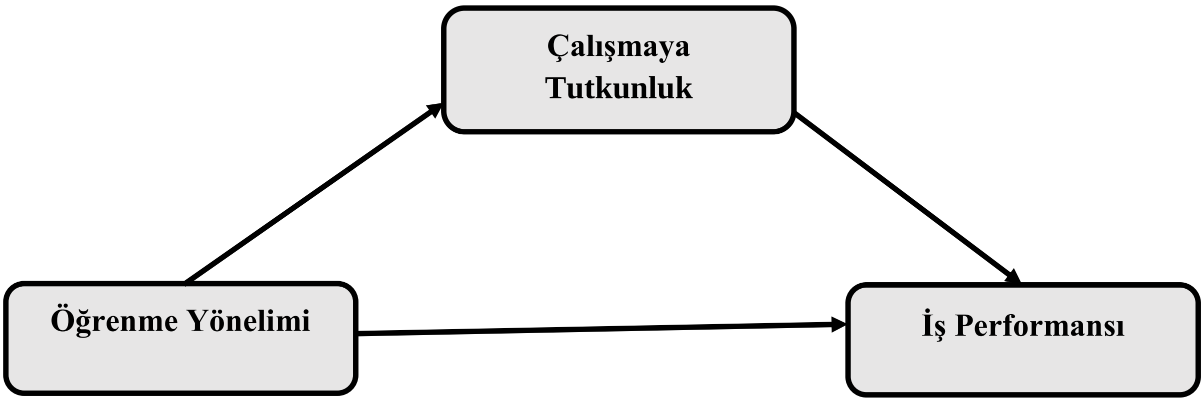
H_1: Öğrenme yönelimi ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_2: Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_3: Öğrenme yönelimi ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_4: Çalışmaya tutukunluğun öğrenme yönelimi ve iş performansı arasında ara değişken rolü vardır.

Araştırmanın Modeli



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

YÖNTEM

Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyette bulunan özel bir zincir hastane çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiş ve bu doğrultuda araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 400 çalışana anket dağıtılmıştır. Anketlerin 385 adedi katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Ancak 23 katılımcıya ait soru formlarının eksik

dolduruldğu ya da okunmadan işaretlendiği değerlendirildiğinden belirlenen anket formları analizlere dâhil edilmemiştir. Araştırmada öğrenme yönelimi ve iş performansı ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun ara değişken etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların demografik özellikleri (Tablo 1) aşağıdaki gibidir.

Tablo 1 Örnekleme ait Sosyo-Demografik Veriler

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	235	64,9
	Erkek	127	35,1
Yaş	18-23	59	16,3
	24-38	236	65,2
	39-53	61	16,9
	54 ve üzeri	6	1,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,1
	Lise ve Dengi	92	25,4
	Ön Lisans	119	32,9
	Lisans	111	30,7
	Lisansüstü	36	9,9
İş Hayatı Tecrübeniz	1 yıldan az	21	5,8
	1-5 yıl	112	30,9
	6-10 yıl	99	27,4
	10 yıl ve üzeri	130	35,9
Kurumda Çalışma Süreniz	1 yıl ve daha az	97	26,8
	2-5 yıl	189	52,2
	6-9 yıl	41	11,3
	10-13 yıl	26	7,2
	10 yıldan daha fazla	9	2,5
Kadro Düzeyiniz	Üst Kademe Yönetici	12	3,3
	Orta Kademe Yönetici	48	13,3
	Alt Kademe Yönetici	27	7,9
	Çalışan	275	75,7
Ünvan	Doktor	24	6,6
	Hemşire	50	13,8
	Tekniker	43	11,9
	Teknisyen	21	5,8
	İdari Personel	224	61,9

Örneklemin %64,9'u kadın, %35,1'i ise erkekdir. Katılımcıların %65,2'si 24-38 yaş arası, %31,6'sı lisans veya lisansüstü öğrenim durumuna sahip ve %35,9'si 10 yıl ve üzeri iş hayatı tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %3,3'ü üst kademe yönetici, %13,3'ü orta kademe yönetici ve %75, 9'u çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında %55,2 sinin 2-5 yıl arası kurumda çalıştığı, %26,8'nin ise bir yıldan az süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Öğrenme yönelimini ölçmek amacı ile Denison, (2000); Calantone, vd. (2002); Hult, vd., (2002); tarafından geliştirilen ve Bulut, (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 9 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise Schaufeli ve diğerleri (2002) geliştirdiği, Turgut (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılıp, Türkçeye uyarlanan, 17 ifadelik Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'dir (UWES). Ölçeğin 6 maddesi dinçlik, 6 maddesi yoğunlaşma, 5 maddesi adanmışlık alt boyutlarını ölçmektedir.

Çalışanların iş performans düzeylerini ölçmek amacıyla ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Çöl (2011)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,83'tür. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır

Kullanılan bütün ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklerdir. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Tüm değişkenlerin dahil edildiği ölçeğe açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan firma performansı ölçeği beklenildiği gibi tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Öğrenme yönelimi değişkeni literatürde 3 boyutta oluşmasına rağmen araştırmada tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmaya tutkunluk ölçeği ise 3 boyuttan oluşmasına rağmen araştırmada tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 2'de tüm değişkenlerin temel bileşenler analiz sonucu yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Ölçeklerinin Temel Bileşenler Analiz Sonuçları

Değişkenler	Faktör Ağırlığı(min)	Faktör Ağırlığı (max)	Cronbach Alpha	KMO	Toplam Varyans
ÖĞRENME YÖNELİMİ			0,931	0,930	64,807
ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK			0,917	0,870	59,474
İŞPERFORMANSI			0,927	0,847	82,104

Veri Analizi

Araştırmanın verileri, SPSS 22 ve SPSS Porocess programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için tercih edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

BULGULAR

Öğrenme yönelimi, iş performansı ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinin belirlenmesi için bu değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalamaları hesaplanmıştır. Ortalama değer öğrenme yönelimi için 3,67, iş performansı için 4,28 ve çalışmaya tutkunluk için ise 3,96 olarak gerçekleşip tüm alt boyutlarda da ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon analizi bulguları ile ortalama ve standart sapma verileri Tablo 3'de sunulmuştur. Sonuçlara göre öğrenme yönelimi ve iş performansı değişkeni arasında pozitif yönlü düşük düzeyde (r=,331; p|<0,01) bir ilişki olduğu, öğrenme yönelimi ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü orta düzeyde (r=,540; p|<0,01) anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde (r=,471; p|<0,01) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

Değişkenler	**Ort.**	**Std.Sap.**	**1**	**2**	**3**
Öğrenme Oryantasyonu	3,67	1,01	1		
İş Performansı	4,28	0,82	,331**	1	
Çalışmaya Tutkunluk	3,96	0,78	,540**	,471**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

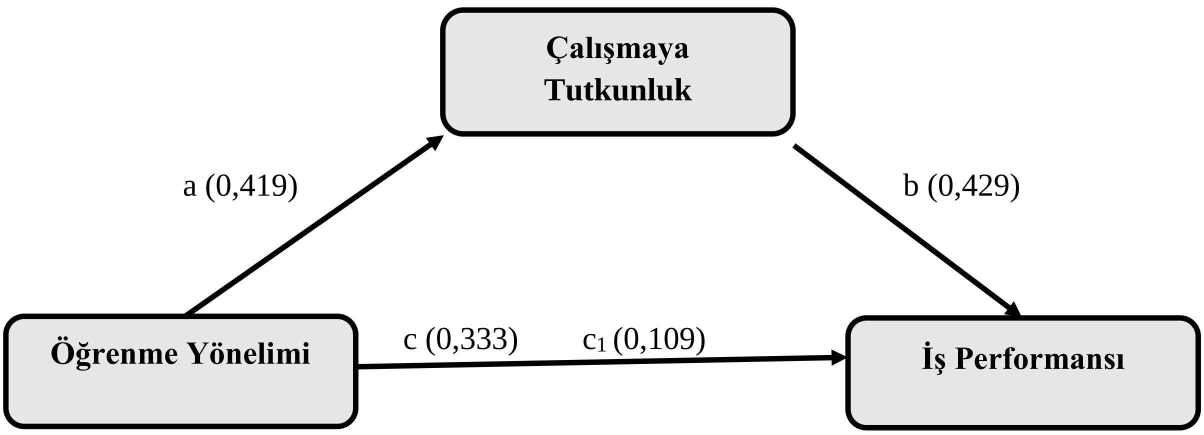
Hipotezlerin Testi

Analizi yapmak için Hayes'in geliştirdiği ve SPSS üzerinde çalışan PROCESS isimli makro kullanılmıştır. Aracı etki analizinde Baron ve Kenny'in yöntemi esas alınmıştır. Baron ve Kenny'in yöntemine göre (a, b ve c yolları) gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilmelidir. Bunun yanı sıra, aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte modele dâhil olduğunda (c)

yolunun anlamsız duruma gelmesi veya etkisinin düşmesi beklenmektedir. Bu durumun tespiti ise, (c_1) yolunun incelenmesi ile mümkündür. (c_1) yolunun sıfır olması veya azalması aracı etkinin var olduğunun bir göstergesidir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracılık modelini test etmek amacıyla SPSS Process programında bootstrap analizleri yapılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004; 2008). Bootstrap analizinde bağımsız değişkenin aracı değişken ile bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olması halinde aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmektedir. Bu yöntemde Sobel testi gibi başka bir teste ihtiyaç duyulmamaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018). Bootstrap analizinde genellikle, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval, BCA CI) raporlanmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018). Bu çalışmada bootstrap analizi gerçekleştirilirken Preacher ve Hayes (2008:889) tarafından önerilen 5000 örneklem büyüklüğü kullanılmıştır.

H_4: Çalışmaya tutukunluğun öğrenme yönelimi ve iş performansı arasında ara değişken rolü vardır.

Çalışmaya tutukunluğun öğrenme yönelimi ve iş performansı arasında ara değişken rolüne yönelik a, b, c ve c_1 yollarının sonuçları Şekil 2'te verilmiştir.



Şekil 2: Öğrenme Yönelimi ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Çalışmaya Tutkunluğun Ara Değişken Rolü

Şekil 2 incelendiğinde, a yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,419 ve anlamlılık düzeyi 0,001 H_1 hipotezi kabul edilmiştir , b yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,429 ve anlamlılık düzeyi 0,001 H_2 hipotezi kabul edilmiştir ve c yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,333 ve anlamlılık düzeyi 0,001 H_3 hipotezi kabul edilmiştir şeklinde olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında Baron ve Kenny'nin üç şartının da gerçekleştiği görülmektedir. Ancak, aracı etkiden tam olarak söz edebilmek için, bağımsız ve aracı

değişkenler modele birlikte dâhil edildiğinde c ı yolunun sıfır olup olmadığına veya etki düzeyinin azalıp azalmadığına bakılmalıdır (c yolundaki azalmayı tespit etmek için). c ı yolu (β=0,109; P= 0,001) incelendiğinde, c yoluna göre bir azalmanın var olduğu görülmektedir. Bu sonuç aracı etkinin varlığından söz etmemiz için önemlidir.

Bu aşamadan sonra toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerine bakarak aracı etkinin büyüklüğünün tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Tablo 4'te bu etki düzeylerini bir arada sunulmuştur.

Tablo 4: Etki Düzeyleri

Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Etki Olduğu İlişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI-BoULCI	Aracı Etki Türü
Öğrenme Yönelimi İş Performansı	**0,268**	**0,088**	**0,179**	**0,109-0,258**	**Kısmi**

Tablo 4'de verilen bilgiler dikkate alındığında, doğrudan etkinin (cı) sıfır olmadığı ancak değerinin düştüğü görülmektedir. Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark dolaylı etkinin büyüklüğünü gösterir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, dolaylı etki %17,9 düzeyindedir. Dolaylı etkinin ortaya çıkması ile bu etkinin anlamlılığının da tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Bu durum ise, Bootstrap güven aralığı istatistiği ile tespit edilebilir. Bootstrap sonuçları incelendiğinde, alt sınır ve üst sınırın (her ikisinin sıfırın altında olması veya her ikisinin üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008)). Tablodaki değerlere bakıldğında, her ikisinin de sıfırın üstünde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, öğrenme yönelimi iş performansı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda iş performansını etkileyebilecek faktörlerin incelenmesi önemli konular arasında yer almaktadır. Örgütsel ve bireysel faktörlerin iş performansının arttırılmasında etkili olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında iş performansı üzerinde etkili olan öğrenme yönelimi ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri incelenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde öğrenme yöneliminin iş performansının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli bir güçlendiren etkiye sahip olduğu ve çalışmaya tutkunluğunda aracılık rolünü üstlenmiş olduğu görülmüştür. Çalışanların araştırmanın temel değişkenlerine dair algılamaları incelendiğinde öğrenme yönelimi ve çalışmaya tutkunluk kararsızım ve

katılıyorum arasında, iş performansı ise katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasında olup yüksek düzeydedir. Dolayısıyla örneklemin değişkenlere ilişkin algılamaları, yüksek seviyede pozitif olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçta göstermiştir ki örgütlerin örgütsel öğrenme yönelimine önem vermeleri çalışanların çalışmaya tutkunluklarını artırmakta ve bu durumda iş performansına pozitif etki yapmaktadır. Çalışanların motivasyonunun arttırılması, açık görüşlü ve eleştirilere açık olmaları, örgütün amaç, değer ve misyonunu paylaşmaları öğrenme kültürünü geliştirmekte bu durumda iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Sağlık hizmetleri yüksek risk içermesi ve sıfır hata ile üretilmesi gereken hizmetlerden olduğundan hatanın düzeltme maliyetinin insan hayatını kapsaması nedeni ile sürekli yenilenen bilgi ve teknolojiyi kapsamaktadır (Gkorezis ve Petridou, 2009; Hernandez, 2010; Regan ve Rodriguez, 2011). Bunun sonucunda sağlık çalışanlarının öğrenme eğilimlerinin yüksek olması ve öğrenmeye hevesli olmalarının hizmet kalitesini artıracağı, maliyeti düşüreceği, kayıp ve israfı önleyeceği, hasta memnuniyetini olumlu yönde etkileyeceği, örgütün gelişmesine, büyümesine ve iyi bir prestij elde etmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Agarwal, U.A. 2014. **Linking Justice, Trust And İnnovative Work Behaviour To Work Engagement**, Personnel Review, Vol. 43 No. 1, Pp. 41-73.

Argyris C, Schon D.A., 1978. **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective.** Reading (MA): Addison-Wesley.

Bal, A. E. 2008. **Self-Effıcacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizatinal Behavior Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

Bakker, A.B. And Demerouti, E.(2008, **Towards A Model Of Work Engagement**, The Career Development International, Vol. 13 No. 3, Pp. 209-223.

Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). **Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research**. New York, NY: Psychology Press.

Baker, W. E. Ve Sinkula, J.M., (1999), "**The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance**", Journal Of The Academy Of Marketing Science, 27(4), Ss. 411-427

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). **The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations**. Journal Of Personality And Social Psychology, 51(6), 1173.

Bulut, Ç, (2007), "**Stratejik Oryantasyonlar Ve Hastane Performansı**'", Doktora Tezi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T., Zhao, Y., (2002), **Learning Orientation, Firm İnnovation Capability, And Firm Performance**, Industrial Marketing Management 31, 515– 524

De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. And Matsyborska, G. 2014, "**Servant Leadership And Work Engagement: The Contingency Effects Of Leader-Follower Social Capital**", Human Resource Development Quarterly, Vol. 25 No. 2, Pp. 183-212.

Demerouti, E., Bakker, A.B. And Gevers, J.M.P. 2015, "**Job Crafting And Extra-Role Behavior: The Role Of Work Engagement And Flourishing**", Journal Of Vocational Behavior, Vol. 91, Pp. 87-96.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Ve Schaufeli, W. B. 2001. "**The Job Demands-Resources Model Of Burnout**", Journal Of Applied Psychology, 86, Ss.499–512.

Eren, Erol; (2001), **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Yedinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 622s.

Hult, Tomas M.; O. C. Ferrell Ve Robert F. Hurley; 2002, **Global Organizational Learning Effects On Cycle Time Performance**, Journal Of Business Research, 55, Ss. 377-387.

Klımeckı, Ruediger Ve Hermann Lassleben; 1998, "**Modes Of Organizational Learning",** Management Learning, 29(4), Ss. 405- 430.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. **Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment**. Academy Of Management Journal, 42(1), 58-74.

Koç, Umut; 2004, "**Komplekslik Yaklaşımı Ve Bilgi Yönetimi**", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25–26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 108, 419 – 432.

Koçel, Tamer; 2005, **İşletme Yöneticiliği,** 10. Baskı, Arıkan Basımevi, İstanbul, 760s.

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D. And Bakker, A.B. (2014), "Does Work Engagement İncrease Person–Job Fit? The Role Of Job Crafting And Job İnsecurity", Journal Of Vocational Behavior, Vol. 84, Pp. 142-152.

Matsuo, M., 2018**, Effect Of Learning Goal Orientation On Work Engagement Through Job Crafting: A Moderated Mediation Approach**, The Current İssue And Full Text Archive Of This Journal İs Available On Emerald Insight At: www.emeraldinsight.com/0048-3486.Htm, Ss. 220-233.

Nguyen, Tho D.; Nigel J. Barrett Ve Richard Fletcher; 2006, "**Information İnternalisation And İnternationalisation—Evidence From Vietnamese Firms**", International Business Review, 15, Ss. 682-701

Panayides, Photis M.; 2007, "**The İmpact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance**", Industrial Marketing Management, 36, Ss. 68-80

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. **SPSS And SAS Procedures For Estimating Indirect Effects İn Simple Mediation Models.** Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36(4), 717-731.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008. **Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects İn Multiple Mediator Models**. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

Sadler-Smıth, Eugene; David Spicer Ve Ian Chaston; 2001, **"Learning Orientations And Growth İn Smaller Firms**", Long Range Planning, 34, Ss. 139-158.

Sadler-Smıth, Eugene; 2006, **Learning And Development For Managers**, Blackwell Publishing, Oxford, 470s.

Saks, A. M. 2006. **Antecedents And Consequences Of Employee Engagement**. Journal Of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. And Salanova, M. 2006, "The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire", Educational And Psychological Measurement, Vol. 66 No. 4, Pp. 701-716.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. And Bakker, A.B. 2002, "**The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach**", Journal Of Happiness Studies, Vol. 3 No. 1, Pp. 71-92.

Senge, Peter; (1993), **Beşinci Disiplin,** Çev.: A. İldeniz, A. Do Ğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 431s.

Sinkula, James M.; William E. Baker Ve Thomas Noordewier; (1997), "**A Framework For Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, And Behavior**", Journal Of Academy Of Marketing Science, 25(4), Ss. 305-318.

Turgut, T. 2011. ''**Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri**'', Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25:(3-4)

Yalabik, Z.Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N. And Swart, J. 2015, "**Engaged And Committed? The Relationship Between Work Engagement And Commitment İn Professional Service Firms**", International Journal Of Human Resource Management, Vol. 26 No. 12, Pp. 1602-1621

Naktiyok, A., Timuroğlu, M.K., 2008, **Ögrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri**, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ss.169-192

Ryan, R., Ve Deci, E., 2000. **Self – Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development And Well- Being**. American Psychologist, 55 (1), 68-78.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Ve Schaufeli, W. B. 2009. "**Work Engagement And Financial Returns: A Diary Study On The Role Of Job And Personal Resources**", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 82, Ss.183–200.

ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KİŞİLERARASI ÇARPIKLIK TUTUMUNU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLER Mİ? EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Rukiye CAN YALÇIN[*]

Milli Savunma Üniversitesi, rcyalcin@kho.edu.tr

Memduh BEGENİRBAŞ[**]

mbegenirbas@kho.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişilerarası Çarpıklık, İşten Ayrılma Niyeti

ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KİŞİLERARASI ÇARPIKLIK TUTUMUNU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLER Mİ?:

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada, öğretmen ve akademisyenlerin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ZÖVD)işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da görev yapan 175 öğretmen ve akademisyenden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelâsyon analizi, hipotezlerin test edilmesi maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, öğretmen ve akademisyenlerde Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda, ZÖVD'nin hem kişilerarası çarpıklık hem de işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, öğretmen ve akademisyenlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için eğitim sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda özellikle, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılması onların işten ayrılma niyetleri ve kişiler arası çarpıklık yaşamalarında olumlu etkiler sağlayacağı vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişilerarası Çarpıklık, İşten Ayrılma Niyeti

JEL Sınıflaması: M12, M14, M51

DOES COMPULSORY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AFFECTS THE ATTRIBUTION OF INTERPERSONAL DEVIANCE AND INTENTION TO QUIT?:A RESEARCH ON EDUCATION SECTOR

ABSTRACT

In this study, the effects of teachers' and academicians' Compulsory Organizational Citizenship Behaviors (COCB) on their intention to quit and interpersonal deviance have been examined. For this purpose, the data obtained through a survey from 175 participants working in the education sector in Ankara were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with the structural equation model (AMOS). In order to reveal the relationship between variables correlation analysis and to test the hypotheses hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that teachers' and academicians' perceptions of COCB have significant effects on their interpersonal deviance and intention to quit. In this context, it has been concluded thatCOCB is positively related to both interpersonal deviance and intention to quit. In light of the findings obtained, suggestions for education sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of education sector employees In this context, it was emphasized that reducing the pressure on teachers will have positive effects on their intention to quit and interpersonal deviance.

Key Words: Compulsory Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Deviance, Intention to Quit

JEL Classification:M12, M14, M5

1.GİRİŞ

Son yıllarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ile alanı, özellikle organizasyon performansı çalışmalarında en umut verici çalışmalar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Birçok çalışmada ÖVD değişkeni incelemiş ve söz konusu değişken ile diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılarak, sektörler ve kültürler arasındaki yönetim çalışmalarındaki önemi sıklıkla vurgulanmıştır (Chen, Chun ve Douglas, 1998; Dalal, 2005). Teorik olarak, bireylerin gönüllü ve kendi iradeleri ile gösterdikleri davranışlar, işyerindeki etkinliği, verimliliği ve olumlu iklimi artırmada önemli bir rol üstlendiği değerlendirilmektedir. Böylece yöneticiler ve çalışanlar, daha sağlıklı bir çalışma ortamı yarattığı, daha iyi iş sonuçlarının elde edebileceği ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yardım ettiği düşünüldüğünden söz konusu gönüllü faaliyetleri her anlamda desteklemişlerdir (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995). Ancak zaman içerisinde çalışanların gösterdikleri ÖVD'ler gönüllülük esasından çıkarak özellikle yöneticiler ve denetçiler tarafından tüm çalışanların göstermesi ve yapması gereken görevler olarak algılanmaya başlanmış ve bu durum ÖVD'nin karanlık yüzü olan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)'nı beraberinde getirmiştir (Vigoda-Gadot, 2006).

Çalışanların yönetici ve amirleri ile olan ilişkileri önemlidir. Söz konusu ilişkinin kalitesi çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışları ile refahını, performansını, başarısını ve kariyer gelişimini etkilemektedir. (Scandura ve Schriesheim, 1994; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Çalışanların amirleri tarafından kendilerinden görev tanımlarında yer almayan işleri de yapmaları yönünde baskı kurmaları hatta bu yönde beklenti içine girmeleri çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilecektir (Tepper, 2000). Çalışanlar üzerindeki bu söz konusu olumsuz etki ve düşünceler onların çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebilecek, istismar, nezaketsizlik ve fiziksel şiddeti de içeren davranışlara yol açarak kişilerarası çarpıklık söz konusu olabilecek (Robinson ve Bennett, 1995), hatta bu yaşanılan

istenmeyen durum onların işten ayrılma niyetlerine tesir edebilecektir (Tepper ve diğerleri, 2009; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014).

Yönetim ve insan kaynakları anlamında bakıldığında, çalışanların birbirleriyle yaşadıkları sorunlar (kişilerarası çarpıklık) ve işten ayrılma isteklerine yol açabilecek faktörler önemlidir. Çalışanların işlerine devam etmelerini sağlayan birçok sosyal motive ediciler olmasına rağmen tersi de yani sorunlar da onların görevleri esnasındaki düşüncelerini, ilişiklerini ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Brashear ve Zinta, 2005;Judge, Scott ve Ilies, 2006). Çalışma ortamında söz konusu sorunlara sebebiyet veren unsurlardan birinin de ZÖVD olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı eğitim sektöründe hizmet verenlerin ZÖVD algılarının onların çalışma arkadaşları (üstleri ve astları dâhil) ile ilişkilerine yansımalarını ve onların işten ayrılma niyetlerine etkilerini incelemektir. İlgili ulusal ve uluslararası yazın taraması neticesinde bu üç değişkeni tek bir model üzerinde ele alan bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın bulguları ve sonuçlarının alan yazına katkıları anlamında önemli olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde elde edilen çalışma bulgularına göre ilgili yöneticilere, yönetim ile ilgili departman görevlileri ile çalışanlara bazı tavsiye ve değerlendirmeler ile alan araştırmacılarına gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını ilk ortaya çıkaran Organ (1988), ÖVD'yi tanımlarken örgüt içindeki vatandaşlık kavramını diğergamlık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık gibi ekstra rol davranışları kapsamında gönüllülük esasına göre yapılmasının gerektiğini ve bu düşüncenin de vatandaşlık kavramını çalışanların görev performansından ayıran bir unsur olduğunu dile getirmiştir. İyi vatandaşlık davranışı, çalışanın

herhangi bir resmi gereksinimin ötesinde ve ödül beklentisi olmaksızın sosyal çevrelerine çaba ve enerji harcama istekliliğini temsil eder. Organ ve meslektaşları iyi vatandaşlık davranışını işyerindeki ekstra rol davranışı olarak nitelendirerek bu durumu, “iyi asker sendromu” olarak tanımlamışlardır (Organ, 1988; Smith, Organ ve Near, 1983). Bununla birlikte, son teorik (Salamon ve Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik çalışmaların (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010; Vigoda-Gadot, 2007) ışığında çalışanlar için artık iyi vatandaşlık davranışının gerçekten gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmadığı ve hatta zorunlu olabileceği düşünülmektedir. ÖVD’leri gerçekleştirme gereksinimi veya baskısı, çalışanların bu davranışları göstermesi için yöneticilerin, amirlerin ve denetçilerin beklentileri dâhilinde “daha azıyla daha fazlasını yapma” gibi organizasyonel zorunluluklardan kaynaklanabilmekte (Vigoda-Gadot, 2006) ve hatta çalışanlar ÖVD sergilemenin gönüllük esası yerine zamanla işlerinin bir parçası olduğuna inanmaktadırlar (McAllister, Kamdar, Morrison ve Turban, 2007; Morrison, 1994). Aslında ÖVD kavramı, çalışanlar için çalışma arkadaşlarının işlerini hafifletmek ve örgüt çıkarlarına yönelik davranışlarda bulunmak için yöneticiler tarafından başta bir teşvik unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006). Ancak zamanla, yöneticilerin, denetçilerin, çalışma arkadaşlarının hatta müşteri ve tedarikçilerin baskılarından dolayı öncelikle normal olarak görülmüş ve zamanla söz konusu davranışlar görev tanımları içerisinde yer alarak rutin ve zorunlu hale gelmişlerdir (Porpara, 1989).

Gelinen noktada ÖVD davranışı içerisinde yer alan fedakârlık, vicdan, sportmenlik, nezaket gibi çalışanların örgüt ve çalışma arkadaşları yararına olan bireysel çabaları, dış baskı uygulandığında gönüllü olma niteliğini kaybedecektir (Vigoda-Gadot, 2006, 2007). Vigoda-Gadot (2006) bu durumu çalışanların genellikle istekleri ve görev tanımları dışında ekstra rol faaliyetlerine katılımları şeklinde nitelemiş ve sergilenen davranışı Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD) olarak tanımlamıştır. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı bir anlamda örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak da ifade edilebilir (Yıldız ve

Yıldız, 2016) ve hem çalışanlara hem de örgütün kendisine olumsuz etkileri mevcuttur (Zhang, Liao ve Zhao, 2011).

Vigoda-Gadot (2006; 2007) ZÖVD hakkındaki öncü çalışmaları kapsamında iki önemli noktaya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların üzerlerinde baskı algılamaları bir diğeri ise kendi iradesi dışındaki ekstra rol davranışlarıdır. Eğer çalışanlar kendileri üzerinde herhangi bir baskı algılarlarsa, ÖVD'leri kendi rıza ve istekleri ile gerçekleşen klasik ÖVD olmayacaktır. Baskı altında ve gönüllü olmayarak gösterdikleri ÖVD'ler, başka bir deyişle ZÖVD'ler çalışanın iş yükünü artırmak için yönetici, denetçi, çalışma arkadaşları hatta kendisi ve ailesi tarafından istenebilecektir (Alkan ve Turgut, 2015).

Çalışanların "iyi niyet" göstergesi olarak yapmayı seçtikleri ile yapmalarının "zorunlu olduğu" düşüncesi acaba çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratacaktır? Başka bir anlatımla çalışanların iyi niyetleri, sömürücü bir tavırla yönetim tarafından kötüye kullanıldığında ne olur? Örnek olarak ÖVD'nin kişilere yönelik olarak ortaya koyduğu ve çalışma arkadaşlarına yardımı esas olan diğergamlık ve nezaket, acaba söz konuşu davranışların gönüllülük esası yerine zorunluluk haline geldiği bir durumda özellikle zaman içerisinde çalışanlar tarafından nasıl algılanmaya başlanacaktır? Konu hakkında yapılan bazı çalışmalar (Podsakoff ve MacKenzie,1997; Organ, 2006; Tepper ve diğerleri,2009; Zhao, Peng ve Chen, 2014; Topçu, Beğenirbaş ve Turgut, 2017) çalışanların zorunlu olarak göstermeleri istenen vatandaşlık davranışlarının zaman içerisinde çalışanların birbirlerine karşı davranışlarında bozulmalara, iş tatminsizliklerine, işten ayrılmalara sebebiyet verdiği ayrıca çalışan ve örgüt performanslarına olumsuz yansımaları olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Kişilerarası Çarpıklık

İşyerinde örgüt kuralları, normları ve hatta yasalara aykırı olan ve örgüt içerisinde yapılması ve gösterilmesi istenmeyen her türlü davranışların tamamı iş yeri çarpıklığı olarak bilinmektedir.

(O'Neill ve Hastings, 2011). Söz konusu bu istenmeyen davranışların bazıları (işe gelmeme veya geç gelme, düşük verimlilik ve performans düşüklüğü, hırsızlık, vb.) örgüte yönelik çarpıklık iken, bazıları ise doğrudan kişileri ve çalışanları hedef almakta ve kişilerarası çarpıklık olarak adlandırılmaktadır. Kişilerarası çarpıklık (sapma), önemli örgütsel normları ihlal eden ve örgüt içerisindeki çalışanların mutluluğu, refahı ve performansı için zararlı olan, bilerek veya farkında olmadan yapılan bir işyeri davranışı biçimidir (Bennett ve Robinson 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014). Bu tür davranışlara örnek olarak, karşısındakine kötü ve kaba davranmak, sözlü taciz, muziplik yapmak, alay etmek ve etnik veya ırksal taciz verilebilir (Robinson ve Bennett 1995; Bennett ve Robinson 2000;). Kişilerarası çarpıklık, değişik yoğunluklarda (düşük, orta, yüksek) olup, aleni olarak karşısındakine (çalışma arkadaşına) zarar vermeyi hedef alır. (Blau ve Andersson, 2005). Özellikle, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri incitici davranışlar ve onur kırıcı söylemler, etnik kökenleri ve inançları hakkında küçük düşürücü eylemlerde bulunma düşük ve orta yoğunlukta kişilerarası çarpıklık olarak nitelendirilebilirken, şiddet kullanma ve fiziksel anlamdaki her türlü temas ise kişilerarası çarpıklığın yüksek yoğunluğuna işaret etmektedir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014).

Örgütsel normlar, genel olarak ahlaki olduğu kadar resmi ve gayri resmi standartları ve gösterilmesi gereken davranış biçimlerini (kurallar, politikalar, vb.) ortaya koyarken (Feldman 1984; Bennett ve Robinson 2000), kişilerarası çarpıklık örgüt içerisinde çoğu zaman ve durumda etik dışı davranış biçimi olarak da düşünülebilir (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006; Meier, Semmer ve Spector, 2014).

Yöneticiler ve denetçilerin çalışanları zorlayıcı tavırlar sergileyerek işlerini yapmalarını istemeleri, baskı altında bırakarak onlarla alay etmeleri, başkalarının önünde küçük düşürmeleri veya bu tür algılamalar yoğun olumsuz duygular neticesinde zamanla kişilerarası çarpık

davranışlara dönüşebilir (Liang ve diğerleri, 2016). Araştırmalar ayrıca çalışma arkadaşlarınıza yönlendirilen çarpık davranışlara (örneğin etnik ayrımcılık) tanık olmanın bile sizin refah, benlik saygısı ve iş tatmininiz de azalmaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Low, Radhakrishnan, Schneider ve Rounds, 2007). Ayrıca, örgüt içerisindeki kişilerarası çarpık davranışların, çalışanların duygusal deneyimlerine olumsuz yansımaları onlardaki agresif tutum ve eylemlere bulunma olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır (Liang ve diğerleri, 2016). Çalışanların kişilerarası çarpık davranışları da, bu tür durumlarla ilgilenen yönetici ve denetçiler için çevresel bir stres faktörü olarak işlev görür ve bu durum örgüt içerisinde istenmeyen duygular yaşanmasına katkıda bulunarak örgütü her anlamda olumsuzluğa itebilir (Porath ve Erez 2009).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

En genel hali ile işten ayrılma niyeti çalışanın yakın zamanda işine son verme isteğine ilişkin düşüncesini (Mobley, 1982) ve bu konudaki bilinçli ve temkinli bir kararını veya eğilimini ifade eder (Bartlett, 1999; Çalışkan ve Bekmezci, 2019). İşten ayrılma niyetinin ise çalışanın kendi kararı ile işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000). Bu noktada, çalışanın kendi isteği ile işi bırakmasına neden olabilecek işten ayrılma niyeti örgütlere getirebileceği maliyetler açısından değerlendirildiğinde üzerinde durulması gereken bir konudur. Zira çalışanların sık sık işten ayrılmaları, diğer bir ifade ile iş gücü devrinin yüksek olması örgütler için istenilen bir durum değildir (Demir ve Tütüncü, 2010). Bir çalışanın işten ayrılması diğer örgüt üyeleri arasında uyumun bozulmasına (Cascio, 1991) ya da işten ayrılan nitelikli bir personelin yerine alınacak yeni bir çalışan için işe alım ve adaptasyon süreci gerektirebilecektir (Baysal, 1984: 83). Tüm bu durumlar ise örgütler için yeni maliyetlere ve istenmeyen sonuçlara sebep olacaktır (Çalışkan ve Pekkan, 2019; Çalışkan ve Urtekin, 2019).

2.4. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilerarası Çarpıklık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Zorunlu ÖVD sonuçlarının sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları kapsamında açıklamak mümkündür. İlk olarak, sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) davranışları algı ve tutumların sonuçları olarak değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile algılar, tutumlar ve davranışlar arasında mübadele ilişkisi vardır ve bu noktada olumlu algıların olumlu davranışlara, olumsuz algıların ise örgütlerce istenmeyen sonuçlara neden olabileceği beklenmektedir. Diğer yandan; Yukl, Gordon ve Taber (2002) liderlerin çalışanlar üzerindeki etki gücüne işaret etmekte ve yapılan çalışmalar da birer rol model olarak liderlerin olumlu davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı (Demirtaşve Akdoğan, 2014) ve yıkıcı ya da zararlı çalışan davranışlarını ise engellediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Levinson'a (1965) göre, karşılıklılık ilkesi, çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması sürecidir. Bu nedenle ister olumlu isterse olumsuz karşılıklılık, sosyal sistemlerde ve özellikle örgütlerde dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüt ile ilişkisi, rol içi, vatandaşlık davranışları ve bağlılık açısından bireyin katkıları sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklılık normlarına da dayandırılabilmektedir (Settoon, Bennet ve Liden, 1996). Sosyal yaşamın karşılıklılık normları çalışan-örgüt ilişkisinin de temellerini oluşturabileceği ifade edilmektedir (Gouldner, 1960). Çalışan davranışları ve iş çıktıları, örgütün çalışandan beklentilerinden etkilenebilir. Çalışanın karşılıklılıktan beklentisi ödemeler, iyi bir çalışma ortamı, kariyer desteği ve fırsatlar olabilir (Vigoda-Gadot, 2007). Diğer yandan sosyal mübadele ve karşılıklılık normları lider-üye etkileşimi ile de ilişkilendirilmiştir (Hoffman, Morgeson ve Gerras, 2003). Temelde, çalışanlar liderlerinin ya da yöneticilerinin sağladığı desteğe, lider ya da yöneticilerinin beklentilerine uyumlu davranışlar sergileyerek karşılık verirler. Kaliteli bir lider-üye etkileşimi ise iş

performansı ve vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir (Settoon ve diğerleri,1996).Olumlu sosyal mübadelenin daha iyi performansa ve daha az işten ayrılma niyetine neden olduğu ifade edilmektedir (Wayne ve diğerleri, 1997).

Diğer yandan, karşılıklılık ilkesinin olumsuz normu (Negative Norm of Reciprocity)'na göre ise, insan kendisine zarar verene zarar vermeye çalışır. Bu anlamda teoriye göre, bir iş yerindeki çalışanlar da sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve diğer çalışanlara karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi göstermektedirler (Gouldner,1960).

ÖVD, yapılan bir çok çalışmada, iş yerinde verimliliği artırmak amacıyla ve çalışandan kaynaklanan, spontan ve gönüllü davranışlar olarak ele alınmıştır. Bazı çalışmalar (Bolino, 1999; Organ, 1997) ÖVD'de bireysel çıkarlar, izlenim yönetimi gibi faktörlerin de etkili olduğunu ifade etse de konu ile ilgili genel yaklaşım ÖVD'nin desteklenmesi gereken olumlu ve yapıcı bir davranış olduğu yönündedir.

Diğer yandan, Organ (1997) ÖVD'nin isteğe bağlı doğasını kabul ederken, en azından bireyin isteğinden bağımsız ortaya çıkan ekstra rol davranışların da ÖVD kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği konusunun sorgulanmasına neden olmuştur. Müşterilere daha iyi hizmet etmek ve etkili performans için örgütler üzerindeki büyüyen baskı ise örgütlerde zorunlu vatandaşlık davranışını yaygınlaştırmıştır (Vigado-Gadot, 2007). Çalışanlar sık sık informal iş faaliyetlerini yerine getirmek için toplumsal ya da yönetsel baskı altında kalmaktadır. Örgütlerde vatandaşlık davranışının baskı sonucu ortaya çıktığı durumlarda ise çalışanlar kendilerini suiistimal edilmiş hissetmekte (Tepper ve diğerleri, 2004) ve ekstra örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede daha az gönüllülük sergilemektedir. Bu noktada, yapılan bazı teorik (Salamon ve Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve ampirik (Vigado-Gadot, 2007) çalışmalar çalışanların vatandaşlık davranışını gönüllülük esaslı algılamadıklarını hatta zorunlu gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışanlara ÖVD sergileme konusunda baskı yaratan unsurlar

arasında ise yöneticilerin örgüte yardımcı olmak için formal iş tanımlarının ötesinde özveriyle çalışılması gerektiği yönündeki beklentileri (Vigoda-Gadot, 2006) ya da çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla ÖVD'yi benimsemeye çalışması (Boline, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013) olabilmektedir.

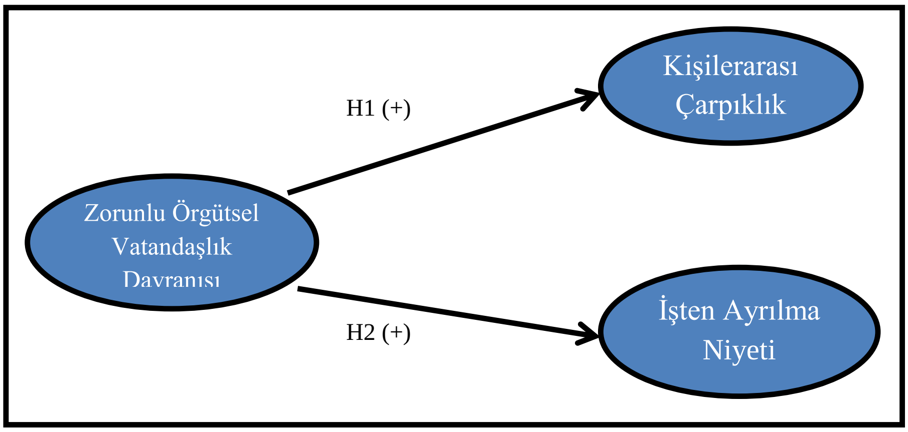
ZÖVD ve diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişki çok çalışılmasa da, daha önce ÖVD ile test edilen birçok iş çıktısı ile ters yönlü ilişkili olması beklenmektedir (Vigoda-Gadot, 2007). Çalışanların karşılığında herhangi bir formal ödül almadan iş tanımlarının gereğinden daha fazla enerji harcamaya zorlanmaları durumunda, tepkilerinin de negatif olması beklenmektedir. Zira çalışmalar, ZÖVD ile ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Zhao ve diğerleri, 2014; Vigoda-Gadot, 2006).Dolayısıyla geleneksel ÖVD, işten ayrılma niyeti (Chen ve diğerleri,, 1998) ve iş yeri çarpıklığı (Dalal, 2005) ile negatif ilişkili olduğuna göre zorunlu ÖVD ile bu değişkenler arasındaki ilişkinin tam tersi yönde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, yapılan çeşitli çalışmalarda ZÖVD'nin işten ayrılma niyeti ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Vigoda-Gadot, 2007; Bolino ve diğerleri, 2010; Şeşen ve Soran, 2013). Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu kapsamda sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık ve lider üye etkileşimin esasları, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimiz değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerarası çarpıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEM

Çalışmanın amacı ZÖVD'nin, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları kişilerarası çarpıklığa ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini tespit etmektir. Bu maksatla Şekil-1'deki araştırma modeli kurulmuş ve model üzerinde geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.



Şekil 1 : *Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler*

Bu çalışmada, korelasyonel araştırma deseninden faydalanılmıştır. Söz konusu desenin amacı, değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya çıkarmak olduğundan (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008), araştırmada bu ilişkilerin test edilebileceği katılımcılardan yararlanılmış ve kolayda örneklem metoduyla veriler toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikle ölçeklerin geçerlemesi kapsamında yapısal eşitlik modeli (SPSS AMOS 21) kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizlerine tabi tutulmuş, daha sonra SPSS (21) paket programı kullanılarak güvenirlik analizleri yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon, etkilerin ortaya konması ve hipotezlerin test edilmesi için ise regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine (eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi) göre ZÖVD, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetleri ortalamaları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Değişkenlerin normallik testleri için ise Kolmogorov-

Smirnov testi kullanılmış, test değerlerinin $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007).

3.1.Katılımcılar

Çalışmanın evrenini Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile kamu ve vakıf üniversitesi bünyesinde görevli öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arası nedensel ilişkiyi ortaya koyabilecek ve çalışmanın teorik alt yapısına uygun olarak kolayda örneklem metodu kullanılarak 237 katılımcıya anket formu ulaştırılmış ancak söz konusu ölçeklerden 189'u geri dönüş olarak alınabilmiştir. Toplanabilen veriler üzerinde yapılan uç analizi neticesinde uygun doldurulmadığı veya aykırı değerlerin (outliers) tespit edildiği 14 ölçek formu çalışma kapsamında dışında bırakılarak analizler 175 katılımcıdan toplanan veriler ışığında yapılmıştır.

Katılımcıların % 39'unu (68) kadınlar, % 61'ini (107) erkekler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri kapsamında % 57'si (100) lisans, % 28'si (50) yüksek lisans,% 15'i (25) ise doktora ve üzeri eğitime sahiptir. Söz konusu katılımcılardan %26'sı (46) MEB, % 74'ü (129) üniversiteler bünyesinde görev yapmaktadır. %73'ü (128) evli, % 27'si (47) ise bekârdır. Yaş kategorisine bakıldığında, % 35'i (61) 20-29, % 32'si (56) 30-39, %30'u (53) 40-49 yaş aralığında, %3'ü(5) ise 50 yaş ve üstündedir.

3.2. Ölçekler

3.2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği. Çalışmada, Vigoda-Gadot'un (2007) geliştirdiği tek boyutlu ZÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Harmancı Seren ve Ünaldı Baydın (2017) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Ölçek tek boyutlu, 5 maddeden oluşan ve 5'li Likert tipi ölçek olup, sorular "Bu kurumda herhangi bir resmi ödül olmadan, resmi iş yükünün ötesinde ekstra sürelerde çalışmak için sosyal bir baskı vardır.", "Kendimi isteksiz hissetsem de diğer çalışanlara

işlerinde yardımcı olmam konusunda benden bir beklenti olduğunu hissediyorum." şeklindedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri $\Delta\chi^2$=4.119, sd= 2, $\Delta\chi^2$/sd=2.060, RMR=0,025, CFI=0,996, GFI=0,991, AGFI=0,931 olarak bulunmuş ve bu değerler ölçeğin önceki çalışmalardaki tek faktörlü yapısını doğrulamıştır. Bu çalışmada ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.892 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2. Kişilerarası Çarpıklık Ölçeği. Çalışmada kişiler arası çarpıklık seviyesini tespit etmek için Aquino ve çalışma arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekteki sorular "Bu kurumda iş arkadaşlarıyla konuşmayı reddedenler vardır." ve "Bu kurumda iş arkadaşı ile diğer çalışanların önünde alay edenler vardır." şeklindedir. Ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından ölçeğin Türkçe uyarlama ve geçerleme çalışmasıyapılmış ve Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) için yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Yapılan DFA neticesinde kişilerarası çarpıklık ölçeğininAquino ve çalışma arkadaşları (1999) ile Çelik ve arkadaşları (2011) tarafından da ortaya konan tek faktörlü yapıyı doğruladığı ve bu kapsamda analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin $\Delta\chi^2$=14.456, sd= 5, $\Delta\chi^2$/sd= 2.891, RMR= 0.051, CFI= 0.981, GFI= 0.974, AGFI=0.890 olduğu bulunmuştur. Çalışmada Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.822vekabul edilebilir düzeydedir.

3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği. Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi ölçek olup, farklı çalışmalarda (Küçükusta, 2007; Turunç ve Çelik, 2010; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014)kullanılarak geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiştir. Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğe ilişkin DFA yapılmış ve uyum iyiliği değerleri $\Delta\chi^2$=0.548, sd= 1, $\Delta\chi^2$/sd= 0.548, RMR= 0.009, CFI= 0.998, GFI= 0.998, AGFI=0.984 olarak tespit

edilmiştir. Bu değerler ölçeğin tek faktörlü modelini doğrulamaktadır. Ölçeğe ait Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise 0.877 olarak bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan ve yukarıda bahsedilen ölçeklere DFA neticesinde ulaşılan uyum iyiliği değerleri toplu olarak Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo.1:*Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri*

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$/ sd <5	RMR <.08	CFI >,90	GFI >.85	AGFI >.85
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)	4.119	2	2.060	0.025	0.996	0.991	0.931
Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)	14.456	5	2.891	0.051	0.981	0.974	0.890
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	0.548	1	0.548	0.009	0.998	0.998	0.984

4. BULGULAR

Çalışmada ilk olarak verilere ait ortalamalar, standart sapmalar ile değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyan korelasyon düzeylerine bakılmıştır. Analiz neticeleri Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo.2:*Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri*

	Ort.	Ss.	ZÖVD	KAÇ	İAN
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ZÖVD)	2,504	0,988	***(0,98)***		
Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)	2,068	0,737	,458**	***(0,82)***	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	2,087	1,118	,485**	,433**	***(0.87)***

*p<,005, **p<,001,**Not:**Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo-2'de görüldüğü üzere, ZÖVD ile hem kişilerarası çarpıklık, hem de işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ilişkilerin (Büyüköztürk, 2008) olduğu tespit edilmiştir. ZÖVD ile kişiler arası çarpıklık (r=,458, p<0,01) ve çalışanların işten ayrılma niyetleri (r=,485,

p<0,01)arasındaki ilişkiler pozitif ve anlamlıdır. Bu bulgular bağımsız değişken ZÖVD'nin bağımlı değişkenler ile aralarında orta düzeyde ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurum) diğer değişkenler üzerindeki ortalamaları arasında anlamlı farklara t- testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışma ele alınan değişkenler ile genel anlamda demografik değişkenler arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Çalışmada, ZÖVD'nin kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçülmek ve ortaya konan hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan ZÖVD değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3 : *Kişilerarası Çarpıklığı ve İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları*

Bağımsız Değişkenler	**Kişilerarası Çarpıklık (KAÇ)**		**İşten Ayrıma Niyeti (İAN)**	
	β	**ΔR^2**	**β**	**ΔR^2**
Demografik Değişkenler		.046		.033
Cinsiyet	-,147		,067	
Medeni Durum	-,010		,159	
Yaş	,022		-,007	
Eğitim	,135		,054	
Kurum	-,006		,037	
ΔF	1.630		1.166	
2. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.467	.205	.544	.279
ΔF	46.097**		68.302**	

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3’te de görüldüğü üzere, kişilerarası çarpıklık ve işten ayrılma niyeti genel anlamda ve teker teker çalışmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmamıştır (kişilerarası çarpıklık değişkeni için: $\Delta F=1.630$, $\Delta R2=0.046$, $p>0,05$, işten ayrılma niyeti değişkeni için: $\Delta F=1.166$, $\Delta R2=0.033$, $p>0,05$).

Analiz neticesinde, ZÖVD’nin hem kişilerarası çarpıklığı ($\beta=,467$, $p<0,01$) hem de işten ayrılma niyetini($\beta=,544$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ZÖVD kişilerarası çarpıklık toplam varyansının % 20.5’ini, işten ayrılma niyeti toplam varyansının ise %27’9’unu açıklamaktadır. Ulaşılan bu bulgular, eğitimcilerin ZÖVD sergilemeleri veya yöneticilerin bu yönde onlardan bir beklenti içerisine girmelerinin, onların görevlerini icra ederken yatay veya dikey olarak iletişime geçebileceği kişilerle ilişkilerinde davranışsal boyutta çarpıklık meydana getirebileceğini ve hatta işten ayrılma niyetlerine pozitif yönde etki edebileceğini göstermektedir. Bu anlamda çalışmada geliştirilen Hipotez-1 ve Hipotez-2 desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

ZÖVD çalışmalarının aslında gönüllülük esaslı vatandaşlık davranışlarının sorgulanması sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir. Zira, müşterilere daha iyi hizmet emek ve daha etkili sonuçlar elde edebilmek için örgütler üzerinde büyüyen toplumsal ve yönetsel baskı sonucu çalışanlar iş tanımları dışındaki faaliyetleri gönülsüz de olsa yerine getirmek zorunda olduklarını hissetmeye başlamışlardır. ZÖVD kavramıyla açıklanan bu durum ise iş stresi, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi hem çalışanlar hem de örgütler açısından istenmeyen sonuçlara neden olabildiği ifade edilmektedir (Bolino ve diğerleri, 2010; Vigoda-Gadot, 2007).

Bu çalışmanın amacı ise, ZÖVD’nin öğretmenler ve akademisyenler özelinde, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklık ile ilişkisini incelemektir. Blau (1964)’ün davranışları algı ve

tutumların sonucu olarak ele alan yaklaşımına benzer şekilde Settoon ve arkadaşları (1996) da bireyin örgüt ile ilişkisini rol içi, vatandaşlık ve bağlılık açısından bireyin katkılarını sosyal mübadele ve onunla ilişkili karşılıklılık normları esasında değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında karşılığında herhangi bir formal ödül olmaksızın, rol ötesi davranışlar için çalışanlar üzerindeki yönetsel ve toplumsal baskının bir noktadan sonra çalışanlarda işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çarpıklığa neden olabileceği hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre de öğretmen ve akademisyenlerde ZÖVD'nin hem işten ayrılma niyeti hem de kişilerarası çarpıklığa neden olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuçlardan ZÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki hem Bollini ve arkadaşları (2010) hem de Ahmadian ve arkadaşları (2017) tarafından ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Diğer yandan, ZÖVD ve kişilerarası çarpıklık ilişkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamasına rağmen, Apaydın ve Şirin (2016) ve Dalal (2005)'in ortaya koyduğu ÖVD ve işyeri çarpıklığı arasındaki negatif yönlü ilişkinin çalışmamızın sonucu ile paralel olduğu düşünülmektedir. Zira, örgüte karşı olumlu bir tutumu ifade eden vatandaşlık davranışının artan beklenti ve baskılara paralel olarak zorunlu bir zeminde olumsuz bir tutuma dönüşmesinin sonuçları da aynı yönde etkilemesi muhtemeldir.

Araştırma, örneklemimiz açısından değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin özelde görev yaptıkları okullarına ya da genelde bir parçası oldukları milli eğitim sistemine karşı olumsuz duygu ve tutumlarının işlerine yansıması olasılığı oldukça kritik görünmektedir. Zira öğretmenlikte temel çıktı toplumun geleceğini inşa edecek olan gençlerdir. Örgütlerine karşı vatandaşlık duygusu ve davranışları ise hem gençleri hem de toplumu geleceğe hazırlayan öğretmenliğin aslında temel unsurudur. Dolayısıyla artan beklenti veya baskı sebebiyle ve duyguları göz ardı edilerek öğretmenleri vatandaşlık davranışlarını zorunlu olarak sergilemeye itmek eğitim başarısını ve etkililiğini de doğrudan azaltabilecek sonuçlara neden olabilir. Bu bağlamda, öğretmenler üzerindeki baskının azaltılarak, onları kişilerarası çarpıklığa ya da işten

ayrılma niyetine kadar götüren olumsuzlukların tespit edilerek ortadan kaldırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem örgütler hem de çalışanlar için sonuçları üzerinde pek çok araştırma yapılmasına rağmen ZÖVD'nin öncüllüğündeki çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla ZÖVD'nin sebep olabileceği sonuçların farklı değişkenlerle çalışılarak yazına katkı sağlanabileceği ve örgüt yöneticilerine ışık tutulabileceği değerlendirilmektedir. Kullandığımız değişkenler ile ilgili genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için ise farklı meslek gruplarında da çalışmalara ihtiyaç vardır.

Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da eğitim sektöründe görev yapan öğretmen ve akademisyenlerden oluşan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

Ahmadian, S., Sesen, H., ve Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. **Business and Economic Horizons.** 13(1), 110-118.

Alkan, S. E. ve Turgut, T. (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and the Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior. **Research Journal of Business and Management**, *2(2), 185*-203.

Apaydin, C. ve Sirin, H. (2016). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Group Cohesiveness and Workplace Deviance Behavior of Turkish Teachers. **International Education Studies** 9(10), 58-69.

Aquino, K.,Lewis, M.U. ve Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical. **Journal of Organizational Behavior,** 20(7), 1073-1091.

Bartlett, K.R. (1999**). The Relationship BetweenTraining and Organizational Commitment in the Health Care Field,** The Degree of Doctor of Philosophy,Urbana,The University of Illinois.

Baysal, A.C. (1984). İşletmelerde İşgücü Devri Sorun, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Güz(6): 81-97.

Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü, **Business and Economics Research Journal**, 5(2), 109-127.

Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 85, 349–360.

Blau, P.M. (1964), **Power and Exchange in Social Life**, Wiley, New York, NY.

Blau G. ve Andersson L. (2005). Testing A Measure Of Instigated Workplace Incivility. The British Psychological Society , **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 595–614.

Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. **Academy of Management Review**, 24, 82–98

Bolino, M. C.,Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. ve Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?, **Journal of Organizational Behavior**, 31, 835–855.

Bolino, M. C.,Klotz, A. C., Turnley, W. H. ve Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 34(4), 542-559.

Brashear, B. ve Zinta, S., (2005), Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, **Journal of Business and Psychology**, 20(2).

Büyüköztürk, Ş. (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Geliştirilmiş 2. Baskı**, Ankara: Pegem Akademi.

Cascio, W. (1991). **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations,** 3rd edition, Boston, PWS Kent.

Chen, X.P., Chun H. ve Douglas, J.S. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. **Journal of Applied Psychology**, 83, 922–931.

Çalışkan, A. ve Bekmezci, M. (2019). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Rolü: Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 31, 381-431.

Çalışkan, A. ve Pekkan, N.Ü. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. **Business and Economics Research Journal,** 10(2), 469-481.

Çalışkan, A. ve Urtekin, S. (2019). Yenilikçi Davranışların Bireylerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Çalışma Arkadaşları ile Çatışmanın Aracılık Rolü Üzerine Mersin İli Serbest Muhasebesi Mali Müşavirlerine ve Muhasebe Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 19-34.

Çelik, M., Turunç, Ö. ve Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimle Dergisi**, 8, 1, 1-29.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and ounterproductive work behavior. **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 1241-1255.

Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 21 (1) , 64-74

Demirtas, O.,ve Akdogan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, 130(1), 1–9. doi:10.1007/s10551-014-2196-6

Eissa, G.,Lester, S.W. ve Gupta, R. (2019). Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Business Ethics**, https://doi.org/10.1007/s10551-019-04130-x.

Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement of group norms. **Academy of Management Review**, 9, 47–53.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, 25(2), 161–178.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000) "A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research İmplications for The Next Millennium" **Journal of Management**, 26: 463–488.

Harmancı Seren A.K. ve Ünaldı Baydın,N. (2017).Validity and Reliability Study of the Compulsory Citizenship Behaviour Scale in Turkish: A Study Among Nurses. **Journal of Health and Nursing Management**, 4(2): 43-49.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. ve Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. **Journal of Applied Psychology**, 88(1), 170–178.

Judge, T.A., Scott, B.A. ve Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of A Multilevel Model. **Journal of Appllied Psychology**, 91, 126–38.

Küçükusta, D. (2007). **Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi**. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.

Liang, L.H., Lian, H., Brown, D.J., Ferris, D.L., Hanig, S. ve Keeping, L.M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual system self-control model. **Academy of Management Journal**, 59,1385–1406.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, 9, 370-390.

Low, K.S.D., Radhakrishnan, P., Schneider, K.T. ve Rounds, J.(2007). The experiences of by standers of workplace ethnic harassment. **Journal of Applied Social Psychology**, 37, 2261–2297.

McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W. ve Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived rolebreadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1200–1211.

Meier, L.L., Semmer, N. K. ve Spector, P. E. (2014). **Unethical behavior as a stressor**. In R. A. Giacalone ve M. D. Promislo (Eds.),G. Eissa et al.,Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being (168–182). New York: Routledge.

Mitchell, M.S. ve Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1159-1168.

Mobley, W.H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, **Academy of Management Review**, 7(1), 111–116.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective, **Academy of Management Journal**, 37, 1543–1567.

O'Neill, T.A. ve Hastings, S.E. (2011). Explaining Workplace Deviance Behavior With More Than Just the ''Big Five, **Personality and Individual Differences** 50, 268–273.

Organ, D.W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books. Publishing Ltd. 2006

Organ, D.W. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations, **Journal for the Theory of Social Behavior**, 36(1), 77-93.

Organ, D. W.,ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48, 775-802.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, 10, 85–97.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. **Human Performance,** 10, 133–151.

Porpara, D.V. (1989). Four concepts of social structure, **Journal for the Theory of Social Behavior**, 19, 195–211.

Porath, C. L. ve Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduce son lookers' performance on routine and creative tasks. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 109, 29–44.

Robinson, S. ve Bennett, R., (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, **Academy of Management Journal**, 38, 555–572.

Salamon, S. D. ve Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 185–199.

Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (1994). Leader–member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. **Academy of Management Journal**, 37, 1588–1602.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, 81(3), 219–228.

Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68, 653–663.

Şeşen, H. ve Soran, S. (2013). Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi. **21. Yönetim e Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 407-410.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43, 178–190.

Tepper, B.J., Hoobler, J., Duffy, M.K. ve Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 89, 455–465.

Tepper, B.,Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 109, 156–167.

Topçu, M.K., Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 24(2), 505-522.

Treviño, L.K.,Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of Management**, 32, 951-990.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(3), 163-181.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some darksides of the good soldier syndrome in organizations. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 36, 77–93.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. **Personnel Review**, 36,661–683.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. **Journal of Business and Psychology**, 21(3),377-405.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40, 82–111.

Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors, **International Business Research**, 9(2), 19-33.

Yukl G, Gordon A. ve Taber T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership ve Organizational Studies**, 9, 15–32.

Zhang, Y., Liao, J. ve Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. **Frontiers of Business Research in China,** 5(3), 364-379.

Zhao, H., Peng, Z. ve Chen, H.K. (2014). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational identification and Perceived Interactional Justice, **The Journal of Psychology**, 2014, 148(2), 177–196.

KADIN PİLOTLAR ÜZERİNDE TOKENİZM OLGUSUNU İNCELEMEYE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Benan Kurt Yılmaz[1] Olca Sürgevil Dalkılıç[2]

Özet

Örgütsel yaşam içinde tokenizm kavramını araştıran ilk bilim insanı Rosabeth Moss Kanter'dir Kanter (1977a)'e göre bulunduğu grup içinde cinsiyeti, cinsel yönelimi, etnik kökeni veya ırkı itibariyle sayısal olarak %15 ve altında bulunan gruplar token statüsünde iken, %85 ve üzerinde bulunan gruplar ise hakim statüdedir. Hakim grup ile token grubun örgüt içindeki etkileşimini araştıran Kanter, tokenlerin karşılaştıkları olumsuz deneyimlere odaklanarak söz konusu deneyimleri performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması olarak ifade etmektedir. Kanter'den sonra tokenlerin deneyimlerini araştırma konusu yapan Yoder (1983, 1991, 1996, 2002) söz konusu deneyimlerle birlikte tokenlerin başka deneyimler de elde edebileceğini belirtmiş cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik olarak ifade ettiği boyutlara dikkat çekmiştir. Bu çalışmanın amacı cinsiyet itibariyle token statüsünde bulunan kadın pilotların deneyimlerini araştırmaktır. Bu bağlamda Türkiye'de sivil havacılık sektöründe kaptan pilot ve ikinci pilot (çalışmada tamamı pilot olarak ifade edilecektir.) olarak çalışan 14 kadınla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler Maxqda Pro Analytic 2018 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kadın pilotların performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar, rol kuşatması deneyimlerine maruz kalmakla birlikte maskülen kültüre uyum zorluğu çektikleri, fiziksel, cinsel ve sözlü tacize maruz kaldıkları, şirketlerinin "vitrin"leri olarak kullanıldıkları ancak fırsat eşitliği noktasında sorun yaşamadıkları tespit edilmektedir. Diğer bir deyişle kadın pilotların karşılaştıkları olumsuz deneyimlere etki eden temel faktör şirket politikası değil, erkek pilotların toplumsal cinsiyet perspektifleridir. Çalışma, kadın pilotların yaşadıkları zorluklara dikkat çekmenin yanısıra söz konusu sektördeki yönetsel makamlara söz konusu olumsuz deneyimlerin azalmasına yönelik öneriler getirerek tamamlanmaktadır.

[1] Dr. Öğretim Görevlisi Benan KURT YILMAZ, Sinop Üniversitesi Ayancık Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, https://orcid.org/0000-0002-7667-8104, bnnkrt@gmail.com

[2] Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., https://orcid.org/0000-0002-1265-7136, olca.surgevil@gmail.com

1. Giriş

Tokenizm kavramı Amerikan toplumunda sınıfları ve söz konusu sınıflar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Judith Laws (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Bu tanımlamada sponsor ve token olmak üzere iki aktör (taraf) bulunmaktadır. Token, olağandışı kabul edilen grubun üyesine verilen isim iken; sponsor, hakim grubun üyesine verilen isimdir. Tokenler cinsiyetleri, etnik kökenleri, ırkları veya cinsel yönelimleri nedeniyle hakim gruptan ayrılmaktadır. Söz konusu gruplararası etkileşimde ise kontrolü elinde bulunduran hakim gruptur. Laws'tan sonra tokenizm kavramını örgütsel yaşam içinde araştıran ilk bilim insanı Rosabeth Moss Kanter'dir. Kanter (1977a: 19); yer aldıkları örgütlerde %15'in altında temsil oranı bulunan grupları "token", %85 ve üzeri oranda bulunan hakim grubu ise "tokenist" olarak tanımlamaktadır.. Kanter (1977a)'e göre yer aldığı örgütte oransal olarak %15'in altında olan gruplar; ***performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar*** ve ***rol kuşatması*** olarak belirtilen üç olumsuz süreci deneyimlemektedir. Bu bağlamda Kanter söz konusu olumsuz deneyimlerin birincil nedeni olarak sayısal orana atıfta bulunmaktadır. Yoder (1991, 1996, 2002) çalışmasında; tokenizmin yetersiz düzeyde sayısal temsilden daha ötede bir boyutunun olduğuna dikkat çekmiş, kadınların örgüt içinde temsilini etkileyen farklı boyutların da olduğunu ifade etmiştir. Yoder (1991, 2002) söz konusu boyutları ***cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk*** ve ***müdahalecilik*** olarak ifade etmiştir.

Uluslararası yazında Kanter'den sonra tokenizm konusunda çalışan araştırmacılar (Bknz. Cook, 1978; Riemer 1979; Podmore ve Spencer, 1982; Hammond ve Mahoney, 1983; Yoder, 1983, 1991, 1996, 2002; Kraiger ve Ford, 1985; Yoder ve Sinnet, 1985; Floge ve Merrill, 1986; Ott, 1989; Cautant, 1994; McDonald, 1998; Goldenhar vd., 1998; Riordan, 2000; Budig, 2002; King ve diğerleri, 2010), Kanter'in ortaya koyduğu deneyimler dışında farklı deneyimlerin de olduğuna dikkat çekmiş ve söz konusu deneyimlerin de kadın ve erkek tokenlerde farklı yansımaları olduğunu dile getirmiştir. Diğer bir deyişle token kadınların mücadele ettikleri olumsuz deneyimlerle, erkek tokenlerin karşılaşmadıkları ifade edilmektedir (Bknz. Alexander ve Thoits, 1985; Dworkin, 1986; Unger, 1978; Wagner, 1988).

Ulusal yazında Tokenizm Teorisi ile yapılan çalışmaların kısıtlı olması (Bkz. Kurt Yılmaz ve Sürgevil Dalkılıç, 2019; Kurt Yılmaz ve Sürgevil Dalkılıç, 2020; Demirel, 2019) söz konusu alanda daha fazla çalışma yapılarak olgunun Türkiye bağlamında irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde token grubun ve hakim grubun deneyimlerini birlikte araştıran çalışmaların da kısıtlı olması

(Bknz. Kurt Yılmaz, 2019) alandaki ihtiyacı teyid eder niteliktedir. Bu bağlamda araştırma, erkek egemen bir meslek olarak ifade edilen pilotluk mesleğinde (Center for Social Development,2010; International Labor Organization, 2016; Statistics New Zeland, 2015) yer alan token kadınların deneyimlerini araştırmak üzere tasarlanmıştır. Araştırmada sadece token grubun deneyimlerinin araştırma konusu yapılmasının nedeni Kanter (1977a) ve Yoder (1991,2002)'in ortaya koyduğu deneyimler dşında farklı deneyimlerin olup olmadığını tespit etmekdir. Nitekim, pilotluk mesleği erkek egemen mesleklerden biri olmakla birlikte tarihsel geçmişini ordudan alan tek meslektir. Bu özellik söz konusu mesleği diğer erkek egemen mesleklerden ayırmakta ve kadınların deneyimlerini farklılaştırmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, Kanter (1977a) ve Yoder (1991, 2002)'in ortaya koyduğu deneyimler kısaca açıklanmaktadır (Detaylı bilgi için bknz. Kurt Yılmaz, 2019) İkinci bölümde söz konusu deneyimler, token statüsünde bulunan kadın pilotlar özelinde irdelenmektedir. İlave olarak söz konusu olumsuz deneyimler dışında farklı deneyimlere işaret edilmektedir. Bu bağlamda çalışma daha önce araştırılmış ve tespit edilmiş deneyimlere yenilerini eklemek bakımından farklılaşmaktadır.Çalışmanın son bölümde ise çalışmadan elde edilen sonuçlar yorumlanarak, tokenizmin olumsuz deneyimlerini azaltmaya yönelik önerilerde bulunulmaktadır.

2. Tokenizm ve Kadın Pilotlar

Kanter(1977a) cinsiyet ayrımcılığını baz alarak, erkeklerin hakim olduğu diğer bir deyişle sayıca daha fazla olduğu bir kurumda kadın olmanın birtakım olumsuzluklara yol açtığını ileri sürmüştür.

Kanter çalışmasında kadınların örgüt içinde son derece görünür durumda olduklarını tespit etmiştir. Örgütte bireyin görünürlüğü genellikle olumlu sonuçlar yaratırken (terfi, prim vb.), buradaki görünürlük göze batma şeklini almakta, bireysel gelişimi engellemekte ve gelecekte kurumda yer alabilecek tokenlerin de kabul edilebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Spangler vd., 1978: 161). Söz konusu görünürlük, ***Performans Baskısına*** neden olmaktadır. Tokenlerden beklenen performans, aslında olması gerekenin üzerinde ve hatta "üstün başarı" kategorisinde yer almasına rağmen normalleştirilerek sunulmaktadır.

Hakim grubun tokenlerin davranışlarına karşı oluşturdukları diğer bir kısıt ***Yükseltilmiş Sınırlar*** olarak ifade edilmektedir. Dışarıdan gelen "yabancı" karşısında hakim grup kendi

sınırlarını yükseltme ve bağlarını abartarak sunma gayreti içine girmektedir (Kanter, 1977: 975). Diğer bir deyişle hakim grup, tokenleri sınır çizgisinde tutarak kendi alanlarından uzaklaştırma yolunu tercih etmektedir. Bununla birlikte tokenler, kendileri ile ilgili önceden oluşmuş kalıpyargıların içine sıkıştırılarak hakim gruptan ayrı tutulmaktadır. ***Rol Kuşatması*** olarak ifade edilen bu deneyimde hakim grup, tokenler için önceden oluşturulmuş genellemeleri ve kalıpyargıları koruma eğilimini davranışlarına yansıtmaktadır (Kanter, 1977: 981-984).

Etnik köken, yaş, cinsiyet ve meslek en yaygın statüler olmakla birlikte toplumsal statüler arasında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle her statü aynı değerde değildir ve bireye aynı oranda prestij sağlamamaktadır. Örneğin Amerika'da açık tenli, erkek, yaşlı ve yönetsel makamlar toplumsal statü olarak yüksek prestij kaynağı iken; etnik azınlık, kadın, genç ve yönetsel olmayan makamlar daha az prestijli kabul edilmektedir. Bu durum ***statü farklılıklarının*** tokenin deneyimlerine etki ettiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, tokenin cinsiyeti tokenin statüsüne etki etmektedir. Örneğin erkek tokenler, kadın tokenlerin yaşadığı olumsuz deneyimlerle karşılaşmamaktadırlar (Yoder, 1991: 180). Nitekim bu konuda yapılmış çalışmalar cinsiyetin, tokenin statüsüne etki ettiğini destekler niteliktedir (Heilman, 1993; Terborg, 1977; Sacket vd.,1991; Cohen ve Swim,1995; Reskin, 1988). Mesleki cinsiyet tiplemesi hangi mesleğin kadına uygun olup olmadığı konusunda normlar koymakta, normatif beklentilerin dışında seçim yapan ve ***Mesleki Uyumsuzluk*** yaşayan kadınlar olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktadırlar (Schachter, 1951). Ancak bu olumsuz deneyim, kadının seçtiği mesleğe uygun olup olmaması nedeniyle yaşadığı "başarı korkusu" ile ilgili değil, tam tersine "küçümsenmesi" ile ilişkilidir (Cherry ve Deaux, 1978).

Mesleklerin cinsiyet tiplemeleri ile mesleğin değeri birbirine karıştırılmaktadır. İşin ikame edilebilirliği ve prestiji mesleki cinsiyet tiplemesinde önem arz etmektedir. Sınırlı sayıda çalışanın bulunduğu, yüksek maaş ve prestiji bulunan mesleklerde genellikle erkekler yer almakta bu durum söz konusu mesleğin daha maskülen ve erkeğe daha uygun olarak algılanmasına neden olmaktadır (Coser, 1981). Bu nedenle kadınların bu mesleklere girmesi de erkeklerin sosyal müdahalesi ile zorlaşmaktadır. Diğer bir deyişle erkekler, çeşitli ***Müdahalecilik*** yöntemleri geliştirmektedir.

Amy Johnson, Amelia Earhart, Blanche Scott ve Ruth Law gibi tarihin ilk kadın pilotları havacılık sektöründe çok önemli başarılar elde etmiş olmakla birlikte kadın pilotların sayısı tüm dünyada erkek pilotlara kıyasla çok düşük orandadır. Örneğin 1919-1965 yılları arasında İngiltere'de havacılık sektöründe yer alan kadınların tamamı kabin ekibinde çalışmakta iken,

1970 yılında A.B.D.'de bulunan 3000 pilotun sadece 150'si kadınlardan oluşmaktadır (Prendergast, 2015). Benzer bir durum bugün de geçerlidir. Uluslararası Havayolları Kadın Pilotlar Birliği'nin (International Society of Women Airline Pilots - ISWAP) 2019 yılında yaptığı araştırmaya göre tüm dünyada sivil havacılık sektöründe 185.143 pilot istihdam edilirken, söz konusu pilotların %5.26'sı kadın pilotlardan %1.42'si kadın kaptan pilotlardan oluşmaktadır. Söz konusu oransal varlık, Kanter'in ifade ettiği %15'lik orandan çarpıcı biçimde geridir.

Tüm dünyada pilot sayısı artarken kadın pilot sayısının sınırlı düzeyde kalması kadınların kültürel ve geleneksel bariyerlerle mücadele ettiğini göstermektedir (Davey ve Davidson, 2000) Tarihi ve kültürel geçmişi nedeniyle pilotluk, maskülen bir meslek olarak kabul edilmektedir. Söz konusu tarihsel geçmişe etki eden en önemli unsur ise erkeği düşmana karşı savaşan, kadını ise evini bekleyen anne ve eş olarak konumlandırmasıdır. Bu bakış açısı erkeği savaşçı ve asker kimlikle özdeşleştirmekte ve pilotluk mesleğini de erkeğe atfetmektedir. Nitekim A.B.D.'de pilotluk ordudan kaynağını alan düşmanla havadan savaşmayı, hızlı karar almayı ve başarı elde etmeyi gerektiren bir meslek olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda pilot erkektir, cesurdur ve sadıktır. Tüm bu niteliklerinin yanısıra kabiliyetlidir. Bu bakış açısıyla İkinci dünya savaşı öncesinden başlayarak gelişen sivil havacılık sektörü, savaşının bitmesiyle ordudan gelen asker pilotları istihdam ederek gelişmeye başlamış ancak kadın pilotların aleyhine bir yapının oluşmasını engelleyememiştir (Walton ve Politano, 2014).

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Türkiye özelinde tokenizm olgusu üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı olması kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde daha fazla araştırma yapılmasını önemli kılmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'de alanyazında kadın pilotlar ile ilgili çalışmaya rastlanmamış olması da bu diğer bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışma erkek egemen bir meslek olarak kabul edilen pilotluk mesleğinde yer alan kadın pilotların deneyimlerinin açıklanması, token statüsünde bulunan kadın pilotların mücadele ettikleri alanların belirlenmesine yönelik olarak yapılmaktadır.

Araştırmanın genel amacı, kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde yer alan bireylerin tokenizm süreçlerini incelemektir. Araştırmanın özel amacı ise, bir statü olarak cinsiyetin tokenizmin boyutları olarak kabul edilen olumsuz deneyimlerle etkileşimini irdelemek ve söz konusu durumun tokenler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda

bilgi edinmektir. Bu amaçla erkeklerin egemen olduğu mesleklerden biri olan pilotluk mesleği seçilmiştir. Söz konusu meslekte token statüsünde bulunan kadınların hangi deneyimleri elde ettiği; söz konusu deneyimlerin kariyer yollarına, kişisel gelişimlerine nasıl etki ettiği ve bu etkilerin mesleğin yapısal dönüşümüne ne şekilde hizmet ettiği araştırılmaktadır.

Çalışmanın amacı ve araştırma soruları çerçevesinde, sosyal bir olguyu derinlemesine anlamlandırmak ve incelemek ihtiyacından yola çıkarak nitel araştırma yöntemi ve belirlenen olguya ilişkin katılımcıların deneyimleri odak noktası olarak görüldüğü için olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde ilgili alanyazından yola çıkılmıştır. Yapılan çalışmalar, pilotluk mesleğinin erkeklere atfedildiğini ortaya koymaktadır (Mitchell ve diğerleri, 2005; Ashcraft, 2005; Davey and Davidson, 2000; Ellis, 2015). İlave olarak International Society of Women Pilots 2019 verilerine göre tüm dünyada sivil havacılık sektöründe 185.143 pilot istihdam edilirken, söz konusu pilotların %5.26'sı kadın pilotlardan %1.42'si kadın kaptan pilotlardan oluşmaktadır.

Kartopu örnekleme yönteminin benimsendiği çalışmanın evreni Türkiye'de yerleşik olan, ulusal ve uluslararası uçuşları bulunan havayolu şirketlerinde çalışan kadın pilotlardır. Bu havayolu şirketlerinden birinde çalışan kadın pilotlardan birisi ile yapılan görüşme sonucunda araştırmaya katkı vereceği öğrenilmiştir. Söz konusu katılımcının yardımıyla 4 kadın pilota daha ulaşılmış ve söz konusu yeni katılımcıların yarıdımıyla toplam katılımcı sayısı 14'e yükselmiştir. Çalışmada kartopu örnekleme yönteminin kullanılmasının amacı kişiden kişiye, kişiden de durumlara ulaşarak farklı deneyimleri açıklayabilmektir.

Araştırma sorularının belirlenmesi amacı ile literatür taraması yapılmış ve temalar belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları söz konusu temalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, tokenizm konusunda yapılan nitel çalışmalar (Bknz: Gustafson, 2008; Stichman ve diğerleri, 2010; Cognard-Black, 2004; Williams, 1995; LaSala ve diğerleri, 2008; Anastas, 2004; Lupton, 2006; Floge ve Merill, 1986; Roth, 2004; Guadagno ve Cialdini, 2007; Guadagno ve Fobes; 1995; Jackson ve diğerleri, 1995; Niemann, 1999; Comaz Dias ve Beverly, 1994; Archbold ve Schulz; 2008; Cross ve Bagilhole; 2002) göz önüne alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Özellikle görüşme sorularının hazırlanması aşamasında nitel alan çalışmalarında uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Araştırmacının yaptığı tematik kodlamadan sonra söz konusu uzman kişilerin de üç adet dökümanı kodlaması talep edilmiştir. Uzman kişiler tarafından yapılan kodlamalar ile

araştırmacının yaptığı kodlamalar karşılaştırılmış ve benzerlik oranlarına bakılmıştır. Yapılan kodlamaların yüksek oranda benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Görüşme öncesinde katılımcılara gönderilen e-posta ile araştırmanın konusu ve amacıyla ilgili genel bilgi verilmiştir. İlave olarak elde edilen bilgilerin yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacağı, katılımcılara ait tüm bilgilerin gizli tutulacağına dair güvence verilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla yapılan görüşmeler 2020 yılı Ocak ayında başlamış olup, halen devam etmektedir. Görüşmeler, katılımcıların yoğun çalışma saatleri ve yurtdışı uçuş programları nedeniyle onların uygun olduğu zamanda skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşmelerden önce katılımcıların çalışmaya katılımlarına ilişkin sözlü olarak izinleri alınmıştır. İlave olarak yapılan görüşmeler yine sözlü onayları ile ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ses kayıt cihazı kullanılarak toplanmış veriler araştırmacı tarafından dinlenmiştir. Görüşmelerde alınan ses kayıtları metne dönüştürülmüştür ve okunmuştur. Metin haline dönüştürülen veriler kuramsal ve kavramsal çerçeve özelinde oluşturulan kategorilere göre önce kodlanmıştır. Daha sonra sürecin kolaylaştırılması ve sistematik biçimde yönetilmesi için MAXQDA Pro Analytic 2018 programından yararlanılmıştır.

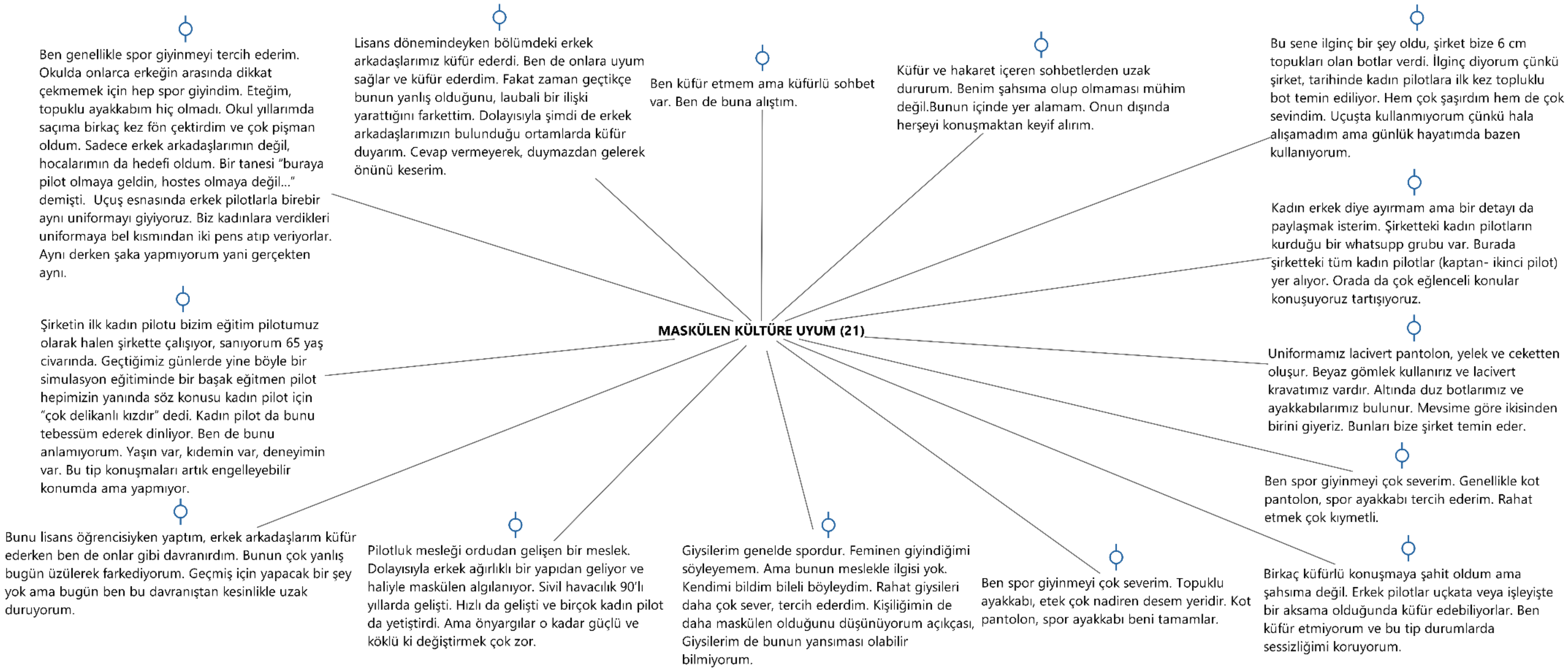
4. Bulgular

Çalışmada kullanılan MAXQDA Pro Analytic 2018 programının okuyucuya sunduğu en önemli görsel araçlar kod haritaları ve kod ilişkileri tarayıcısıdır.

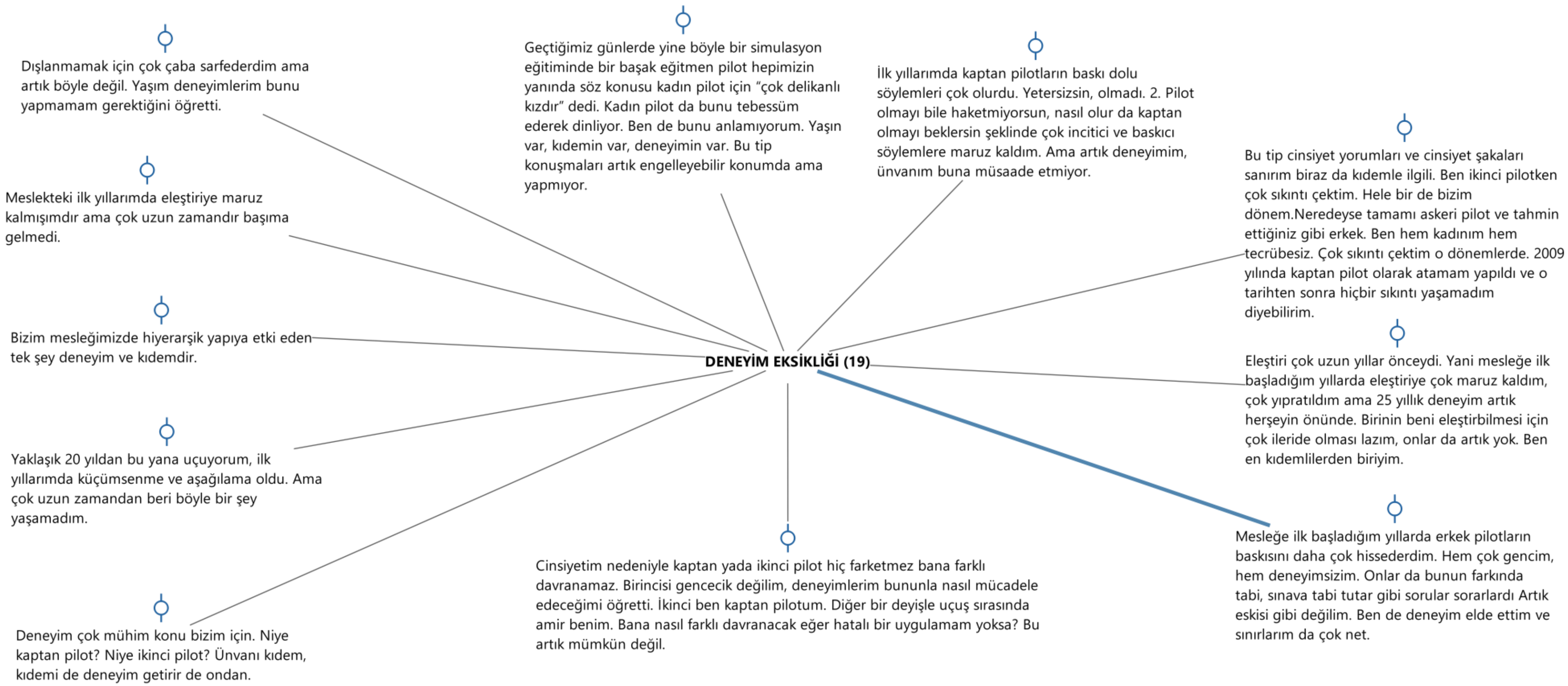
4.1. Kod Haritaları

Kod haritaları araştırmacı tarafından daha önceden belirlenmiş tematik kodlar altında katılımcı deneyimlerini paylaşmaktadır. Böylece, her biri farklı bir katılımcıya ait olan deneyim ve söylemler okuyucuya görselleştirilerek sunulmakta ve söz konusu koda ilişkin okuyucunun bilgi edinmesi sağlanmaktadır.Bu çalışmada Kanter (1977) ve Yoder (1991, 2002) ortaya koyduğu deneyimlerden farklı olarak Maskülen Kültüre Uyum Zorluğu, Deneyim Eksikliğine Bağlı Performans Baskısı, Taciz (Fiziksel, Sözel ve Cinsel) ve Vitrin Token deneyimleri tespit edilmiştir. Aşağıda her biri farklı bir katılımcıya ait olan ifadeler belirtilen deneyim başlıkları altında okuyucuya sunulmaktadır.

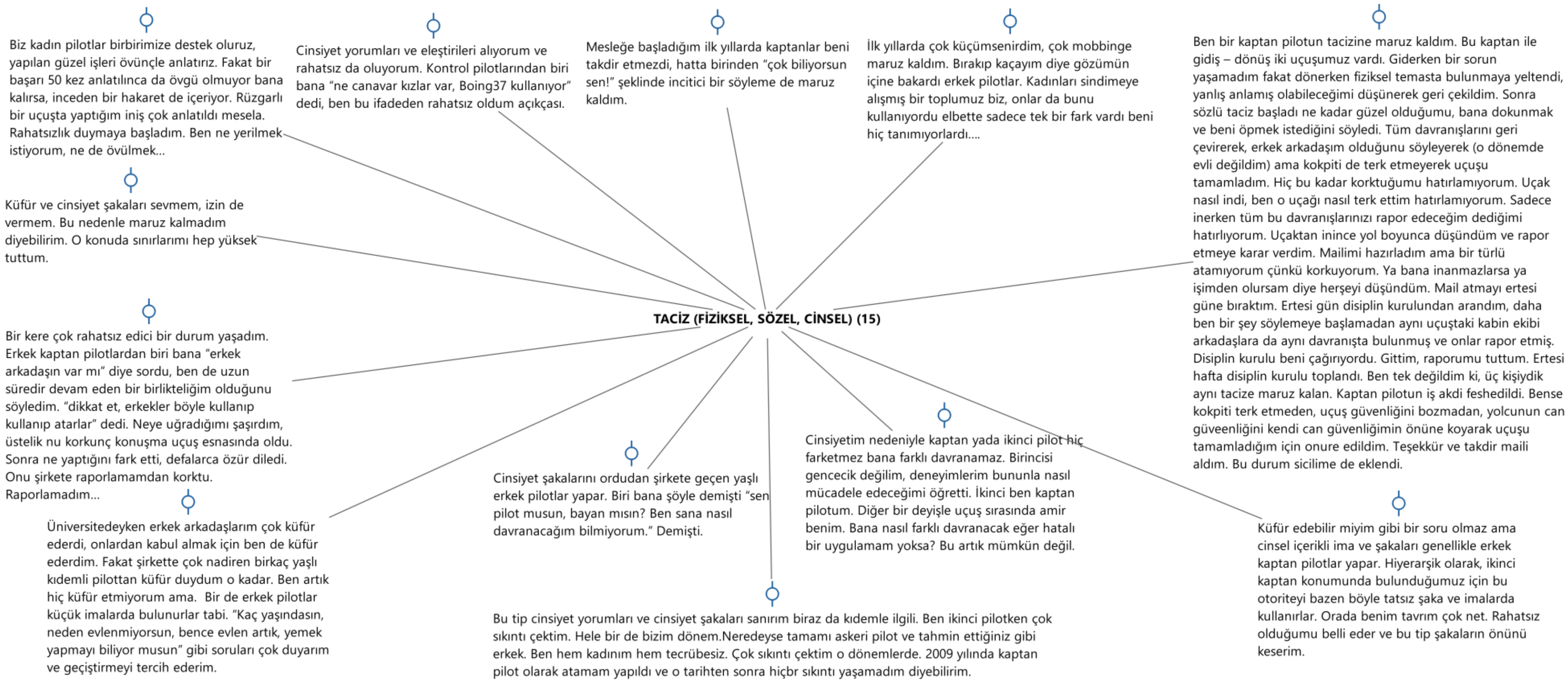
Şekil 4: Maskülen Kültüre Uyum Deneyimine İlişkin Kod Haritası



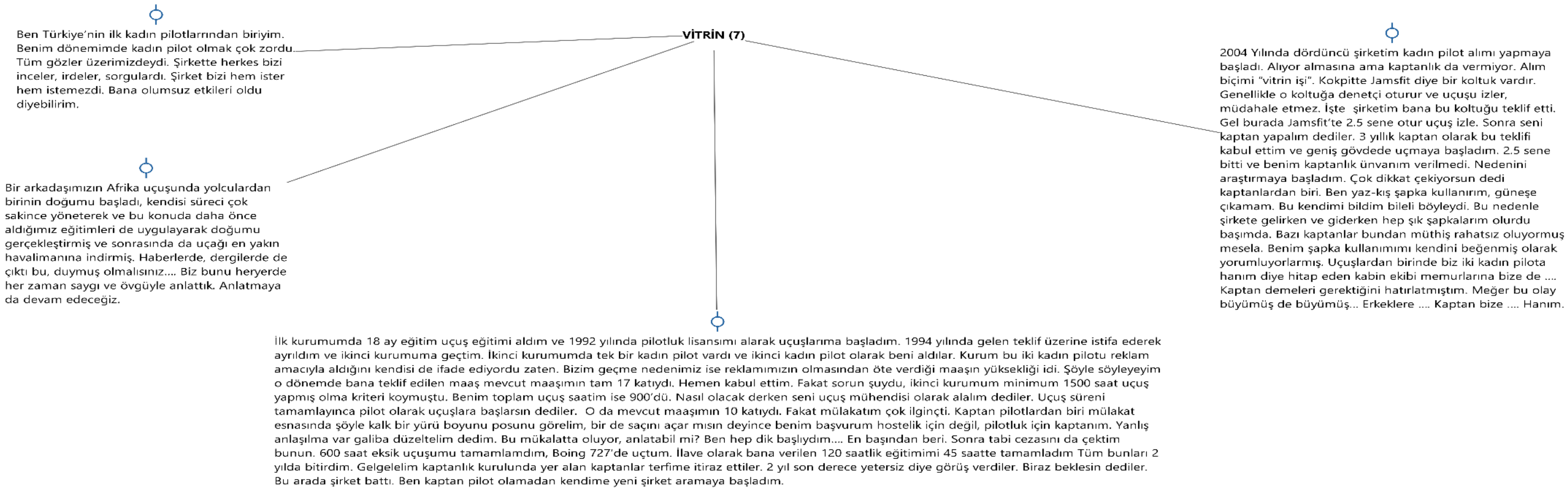
Şekil 5:Deneyim Eksikliğine Bağlı Performasn Baskısına İlişkin Kod Haritası



Şekil 6: Taciz Deneyimine İlişkin Kod Haritası

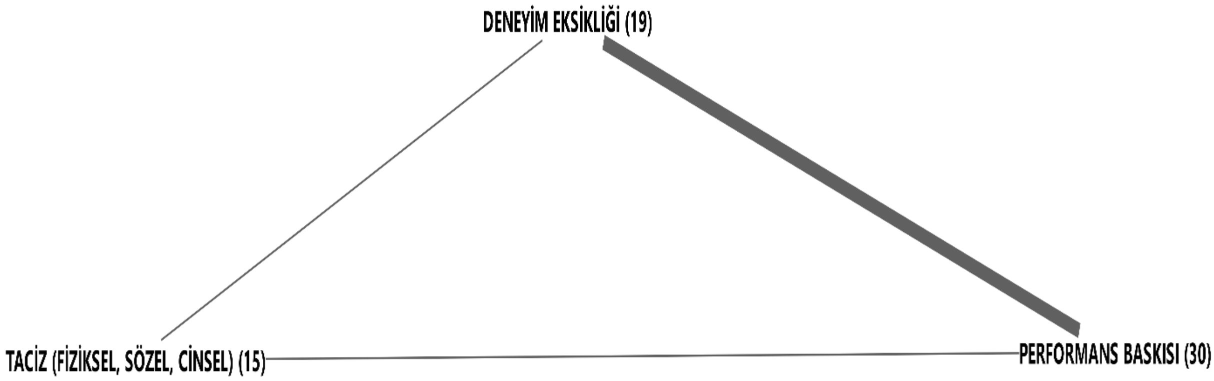


Şekil 7: Vitrin Token Deneyimine İlişkin Kod Haritası



Şekil 8: Kod İlişkileri Tarayıcısı

Programın sunduğu en önemli görsel araçlardan bir diğeri ise kod ilişkileri tarayıcısıdır. **Kod ilişkileri tarayıcısı**, araştırmacı tarafından belirlenmiş ve atanmış kodların birbirleri ile olan ilişkilerini belgeler bazında analiz ederek görselleştirmektedir. Bu **ç**alışmada kod ilişkileri tarayıcısı oluşturulmasındaki temel amaç; tokenizmin olumsuz deneyimleri olarak kabul edilen kodların hangi arasında yoğun etkileşim olduğu konusunda okuyucuyu bilgilendirmektir.



Katılımcılardan elde edilen verilere göre, deneyim eksikliği kodu ile performans baskısı ve taciz (fiziksel, sözel, cinsel) kodu arasında yoğun bir etkileşim bulunmaktadır. Diğer bir deyişle; deneyim eksikliği bulunan kadın pilotların performans baskısı ve taciz gibi olumsuz süreçlerle yüzyüze gelme olasılıı artmaktadır. Katılımcıların paylaştıkları taciz deneyimlerinde mesleklerinin ilk yılları olduğu, performans baskısı ile tacizin eşzamanlı yaşandığı tespit edilmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, tokenizmin olumsuz deneyimlerini irdelemek amacıyla erkek egemen meslek olarak kabul edilen pilotluk mesleğinde yer alan 14 kadın pilot katılımcı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Kanter (1977a,b)'in vurguladığı sayısal azınlık olmanın tokenizm deneyimlerine etki ettiği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle pilotluk mesleğinde erkeklere kıyasla sınırlı sayıda bulunan kadın pilotlar performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve stereotipik rol atamalarına (sert, anaç, cici vb.) maruz kalmakta ancak ağırlıklı olarak "sert" sıfatıyla tanımlandıklarını belirtmektedirler. Bu durum erkek egemen bir meslekte yer alan kadınların daha "maskülen" algılandıklarını düşündürmektedir. Lacivert pantolon, lacivert yelek, beyaz gömlek ve lacivert kravattan oluşan uniforma taşıyan ve düz ayakkabı ve bot kullanan kadınların maskülen görünümü çalıştıkları şirketler tarafından pekiştirilmektedir. Ancak token kadınlar kendilerini "daha az değerli" hissetmemekle birlikte, erkek pilotlardan daha prestijli olduklarını düşünmektedirler. Oysa ki token statüsünde bulunan kadınlar genel olarak hakim grup üyesi erkekler karşısında kendilerini daha az değerli ve kalıpyargılar içine sıkıştırılmış hissetmektedir. Bu çelişkili durumun, mesleğin itibarı ve sağladığı maddi olanaklar ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Meslekte azınlık konumunda olan kadınlar kaptan pilotluk, eğitmen pilotluk gibi önemli görevlere talip olmakta ve söz konusu görevi kıdem esası ile almaktadırlar. Token kadınlar bu durumu sivil havacılık sektöründe yer alan uçuş şirketlerinin açık ve adil insan kaynakları politikası ile açıklamakta ve fırsat eşitliğinin sağlandığını ifade etmektedirler.

Token kadınlar, hakim grup üyeleri ile sosyal ortamlardan, organizasyonlardan ve sohbetlerden kaçınmamakta ancak tartışmaya da girmemektedirler. Bu durumu kendilerinin ve yolcuların can güvenliğinin her türlü çatışmanın önünde olması gerektiği temel şirket ilkesi ile açıklamaktadırlar. Nitekim kokpitte fiziksel, sözel ve cinsel tacize uğraya tokenler bu koşullarda dahi tartışma ve çatışmaya girmeyerek, şirketten geleceklerine yönelik kredi toplamaya devam etmektedirler.

Token kadınlar "gizli" ve "mahrem" kalmasını istedikleri detayları hakim grup üyeleri ile paylaşmadıklarında bile bu bilgilerin öğrenildiğini ifade etmekte ve bu durumu göze batma olarak yorumlamaktadırlar. Bu duruma alışkın görünen token kadınlar, şirketlerinin kendilerini

istihdam amacının reklam yapma ve vitrin oluşturma amacını taşıdığını belirtmektedirler. Nitekim kadın pilot sayısını arttıran havayolu şirketlerinin yazılı ve görsel medyada uzun süre yer aldığını aktarmaktadırlar.

Çalışmada token kadınların hakim grubun tavır ve davranışlarından endişe duyup duymadığı da araştırılmıştır. Diğer bir deyişle tokenlerin, hakim grubun intikam almak üzere davranış geliştirip geliştirmeyeceği konusundaki görüşleri araştırılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde token kadınların mesleğe ilk başladıkları ve deneyimlerinin sadece eğitim uçuşları ile sınırlı olduğu dönemde çok yüksek düzeyde performans baskısı hissetiği tespit edilmiştir. Bu nedenle mesleğin ilk yıllarında kaygı düzeylerinin çok yüksek olduğunu, yüksek performanslarının ortalamanın altında algılanması nedeniyle çok çalıştıkları (simülasyon, motor hafıza güçlendirime, arıza tespit eğitimlerini yeniden takrar ederek) aktarılmaktadır. Bununla birlikte token kadınlar intikam endişesi taşımamakta, bu anlamda şirket politikasına güvenmektedirler. Çalışmada token kadınların performans değerlendirme süreçlerinde mevcut çalışma ekiplerine göre daha düşük performans puanlarıyla değerlendirildiklerini ortaya koymaktadır. Kaptan pilot ünvanı geciktirilen, gözlem koltuğunda uçuş izlettirilerek ek sürelere tabi tutulan token kadın deneyimleri bu durumu destekler niteliktedir.

Çalışma bulgularının değerlendirilmesi ile araştırma sürecinde elde edilen veriler ve gözlemler ışığında token pilot olmanın yarattığı olumsuz sonuçların asgari düzeye indirilmesi amacıyla katılımcıların görüşler doğrultusunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireylerin iş ve meslek seçimine yardımcı olmak için eğitim kurum ve kuruluşlarının çeşitli bilgilendirme seminerleri düzenlemesi ve bu yolla meslek tanıtımını sağlayarak, birey-meslek uyumu konusunda farkındalık yaratılmasına destek olmak. Kadın pilotların özellikle görsel medyada, kongre, seminer ve meslek tanıtımlarında daha fazla yer almasını sağlayarak mesleğin cinsiyet tiplemesini değiştirmek.
- Kurum ve kuruluşların iş başvurusu ilanlarında kadın veya erkek adayların istihdam edilme sürecinde ayrımcılığa neden olan özel koşulların gerekli yasal düzenlemeler ile denetim altına alınmasını sağlamak.
- Sivil Havacılık sektöründe yer alan uçuş şirketlerinin daha fazla kadın pilot istihdam etmesi amacıyla teşvik projeleri oluşturmak ve yasal düzenlemeler ile takibini yapmak.

- Pilotları koruyan İş Hava Hukuku'nun oluşturulması ve bu yolla kadın pilotların annelik izin haklarını düzenlemek. Böylece, kadın pilot adaylarını mesleğin seçimine teşvik etmek.
- Yazılı ve görsel basında meslek cinsiyet tiplemelerini güçlendiren veya toplumda kadın ve erkeklere özgü olarak algılanan rolleri pekiştiren ve bu yolla güç hiyerarşileri oluşturan temaların kullanılmasında denetim mekanizmaları oluşturmak.

Kaynakça

Cohen, L. L. ve Swim, J. K. (1995). The Differential Impact Of Gender Ratios On Women And Men: Tokenism, Self-Confidence, And Expectations. *Personality And Social Psychology Bulletin*. 21(9): 876-884.

Cook, B. (1978). Women Judges: The End Of Tokenism. *Women In The Courts*. 84-105. Ed. W.L. Hepperly ve L. Crites. Washington: National Center For State Courts.

Cross, S. ve Bagihole, B. (2006). It Never Struck Me As Female: Investigating Men's Entry Into Female Dominated Occupations. *Journal Of Gender Studies*. 15(1): 35–48.

Davey C.L. ve Davidson M.J. (2000). The Right of Passage? The Experiences of Female Pilots in Commercial Aviation. Feminism Pshycology, 10 (2), 195-225.

Floge, L. ve Merrill, D.M. (1986). Tokenism Reconsidered: Male Nurses And Female Physicians In A Hospital Setting. *Social Forces.* 64(4): 925-947.

Goldenhar, L. M., Swanson, N. G., Hurrell Jr, J. J., Ruder, A., ve Deddens, J. (1998). Stressors And Adverse Outcomes For Female Construction Workers. *Journal Of Occupational Health Psychology*. 3(1): 19.

Gustafson, J. L. (2008). Tokenism In Policing: An Empirical Test Of Kanter's Hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1-10.

Hammond, J. A. ve Mahoney, C. (1983). Reward-Cost Balancing Among Women Coalminers. Sex Roles. 9 (1): 17-29.

Jackson, P. B., Thoits, P. A. ve Taylor, H. F. (1995). Composition Of The Workplace And Psychological Well-Being: The Effects Of Tokenism On America's Black Elite. *Social Forces*, 74(2), 543-557.

Jurik, N. C. (1985). An Officer And A Lady: Organizational Barriers To Women Working As Correctional Officers In Men's Prisons. *Social Problems*. 32(4): 375-388.

Kane, M. J. ve Stangl, J. M. (1991). Employment Patterns Of Female Coaches In Men's Athletics: Tokenism And Marginalization As Reflections Of Occupational Sex-Segregation. *Journal of Sport and Social Issues*. 15(1), 21-41.

Kanter, R.M. (1976). The Impact Of Hierarchical Structures On The Work Behavior Of Women And Men. *Social Problems*. 23(4): 415-430.

Kanter, R.M. (1977a). *Men And Women Of The Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R.M.(1977b). *Some Effects Of Proportions On Group Life, The Gender Gap In Psychotherapy*. Springer: Boston, Ma.

Kanter, R. M. (1987). Men And Women Of The Corporation Revisited: Interview With Rosabeth Moss Kanter. *Human Resource Management*. 26(2), 257-263.

Kanter, R. M. (1994). Change In The Global Economy: An Interview With Rosabeth Moss Kanter. *European Management Journal*. 12(1), 1-9.

King B. E., Hebl R. M. ve George M. J. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences Of A Psychological Climate Of Gender Inequity. *Journal Of Management*. 36 (2): 482 – 510.

Kraiger, K. ve Ford, K. (1985). A Meta-Analysis Of Ratee Race Effects In Performance Ratings. *Journal Of Applied Psychology*. 70(1): 56-65.

Kurt Yılmaz, B. (2019). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Doktora Tezi*, İzmir.

Kurt Yılmaz, B. ve Sürvegil Dalkılıç O. (2019). Conceptual Framework about Tokenism Phenomenon in Organizations. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, *9*(2), 205-231.

Kurt Yılmaz, B. ve Sürvegil Dalkılıç Olca (2020). Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. İstanbul Management Journal, 88, 85-125.

LaSala, M. C., Jenkins, D. A., Wheeler, D. P. ve Fredriksen-Goldsen, K. I. (2008). LGBT faculty, research, and researchers: Risks and rewards. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 20(3), 253-267.

Lupton, B. (2006). Explaining Men's Entry İnto Female-Concentrated Occupations: Issues Of Masculinity And Social Class. *Gender, Work & Organization*, 13(2), 103-128.

Martin, S. (1980). *Breaking And Entering: Policewomen On Patrol*. Berkeley: University Of California Press.

Mcdonald, T. W., Toussaint L. ve Schweiger A. J. (2004). The Influence Of Social Status On Token Women Leaders' Expectations About Leading Maledominated Groups. *Sex Roles*. 50(5/6): 401-409.

Niemann, Y. F. (1999). The Making Of A Token: A Case Study Of Stereotype Threat, Stigma, Racism, And Tokenism In Academe. *Frontiers: A Journal Of Women Studies*, 20(1), 111-134.

Ott, E. M. (1989). Effects Of The Male–Female Ratio At Work: Policewomen And Male Nurses. *Psychology Of Women Quarterly*. 13(1):41–58.

Podmore, D. ve Spencer, A. (1982). Women Lawyers In England: The Experience Of Inequality. *Work And Occupations*. 9(3):337- 361.

Prendergast, J. (2015). High flyers: Why aren't there more women airline pilots?, https://www.bbc.com/news/uk-31491754

Reskin, B. F.(1988). Bringing The Men Back In: Sex Differentiation And The Devaluation Of Women's Work. *Gender & Society*. 2(1): 58-81.

Riordan, C. M. ve Lynn M.S.(1997). Demographic Diversity And Employee Attitudes: An Empirical Examination Of Relational Demography Within Work Units. *Journal Of Applied Psychology*. 82(3): 342.

Roth, L. M. (2004). The Social Psychology Of Tokenism: Status And Homophily Processes On Wall Street, *Sociological Perspectives*, 47(2), 189-214.

Spangler, E., Marsha A. G. ve Pipkin, R.M.(1978). Token Women: An Empirical Test Of Kanter's Hypothesis. *American Journal Of Sociology*. 84(1): 160-170.

Stichman, A. J., Hassell, K. D. ve Archbold, C. A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of Criminal Justice*, *38*(4), 633-639.

Terborg, J.R. (1977). Women In Management: A Research Review. *Journal Of Applied Psychology*. 62(6): 647.

Walton, R. Ve Politano, P. (2014). Gender-Related Perceptions and Stress, Anxiety, and Depression on the Flight Deck. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*. 4, 67-73

Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do women's work* (Vol. 1). Univ of California Press.

Yoder, J. D. (1983). Another Look At Women In The Army: A Comment On Woelfel's Article. *Sex Roles*. 9(3): 285-288.

Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, *5*(2), 178-192.

Yoder, J. D. (1992). Rethinking Tokenism: Looking Beyond Numbers. *Gender & Society*. 5(2):178-192.

Yoder, J. D. (2002). 2001 Division 35 Presidential Address: Context Matters: Understanding Tokenism Processes And Their Impact On Women's Work. *Psychology Of Women Quarterly*. 26(1): 1-8.

Yoder, J. D. (1994). Looking Beyond Numbers: The Effects Of Gender Status, Job Prestige, And Occupational Gendertyping On Tokenism Processes. *Social Psychology Quarterly*. 57: 150-159.

Yoder, J. D. ve Sinnett, L.M. (1985). Is It All In The Numbers? A Case Study Of Tokenism, *Psychology Of Women Quarterly* 9(3): 413-418.

Yoder, J. D. ve Schleicher, T. L. (1996). Undergraduates Regard Deviation From Occupational Gender Stereotypes As Costly For Women. *Sex Roles*. 34(3-4): 171–188.

Yoder, J. D., Aniakudo, P. ve Berendsen, L. (1996). Looking Beyond Gender: The Effects Of Racial Differences On Tokenism Perceptions Of Women. *Sex Roles*. 35(7-8), 389-400.

Yoder, J. D., Schleicher, T. L. ve Mcdonald, T. W. (1998). Empowering Token Women Leaders: The Importance Of Organizationally Legitimated Credibility. *Psychology Of Women Quarterly*. 22(2): 209–222.

Zimmer, L.(1988). Tokenism And Women In The Workplace: The Limits Of Gender-Neutral Theory. *Social Problems.* 35(1): 64-7.

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

İstanbul Ticaret Üniversitesi

oiyigun@ticaret.edu.tr

Dr. Öğrencisi Habibe REŞAT CİCA

İstanbul Ticaret Üniversitesi

habiberesat@gmail.com

Dr. Öğrencisi Kerim GÜVENDİ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

guvendikerim@gmail.com

Dr. Öğrencisi Berat ŞENSOY BÜYÜKASLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi

beratsensoy@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların yeşil örgütsel davranışa yönelmesi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 384 kişi oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak değişkenlerin yazında sıklıkla kullanılan ölçeklerinden oluşan anket uygulanmıştır. Veri analizleri SPSS, AMOS ve PROCESS makro eklentisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma oldukça yeni bir kavram olan yeşil örgütsel davranışın öncüllerini inceleyen Türk yazınındaki ilk çalışmalardan olmaktadır ve bu alanda yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma, örgütsel özdeşleşme kavramının yeşil örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemine vurgu yaparak, özellikle kamu sektörü için önemli bakış açıları sunmaktadır. Araştırmanın bulguları örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel özdeşleşmenin yeşil örgütsel davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı role sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Örgütsel Davranış, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kamu Sektörü.

GİRİŞ

Günümüzde şiddetli rekabetin yaşandığı, koşulların hızla değiştiği ve geliştiği iş dünyasında, çevre bilinci ve duyarlılığı giderek artmakta; işletmeler, yeşil konseptine yönelik yapılan tartışmalarda önemli bir analiz birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevreye duyarlı işletmelerin yanı sıra, çevreye duyarlı çalışanların, örgütteki varlığı önem kazanmaktadır (Yiğit, 2017:67). Bu noktada, son yıllarda işletme yazınına yeşil örgütsel davranış kavramının dâhil edilmiş olduğu görülmektedir. Yeşil örgütsel davranış, işletmenin içerisinde yönetim ve çalışanlar bakımından çevreyi korumaya katkı sağlayabilecek davranışlar olarak ifade edilebilir (Erbaşı, 2019:4).

Ekolojik dengenin sürekli bozulması, işletmeleri çevreye duyarlı tedbirler almaya ve bu konuda politikalar geliştirmeye sevk etmektedir. Küresel ısınma, canlı türlerinin giderek yok olması, su ve doğal kaynakların saflığını kaybetmesi, ormansızlaşma gibi eko-sistem sorunları günümüzün başlıca gündemini oluşturmakta ve çevresel sürdürülebilirlik için örgütsel bağlamın yanı sıra bireysel olarak da bir takım sorumluluklar almayı gerektirmektedir (Ones ve Dilchert, 2013:115). İşletmeler, işletme içi ve dışı kararları destekleme ve gönüllülük esasına göre çalışanlarından iş tanımlarında olmayan davranışlar sergilemesini, hem örgütsel vatandaşlık davranışı, hem de günümüzde işletmelerin devamlılığı sağlayacak önemli çağdaş yaklaşımlardan biri olan yeşil örgütsel davranışları sergilemesini beklemektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanların işletmeye olan bağlılığı, kendilerini işletmeye ait hissetmesi ve onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmakta ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı ve yeşil örgütsel davranış ile beraber işletmelere pozitif katkı sağlaması düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yeşil örgütsel davranış ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve etkileşimleri incelemektir. Bu amaçla, önce kavramsal çerçeve dâhilinde ilgili değişkenler teorik olarak ele alınmış, sonrasında araştırmanın yöntemi ve modeli sunulmuş ve en son bölümde ise sonuçlara yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) gönüllük kavramını esas alan bir davranış biçimi olup (Sökmen, 2013:379), talimatların ötesine geçen, çalışma arkadaşlarına yardımcı olan ve pozitif davranışlar sergileyen örgütün holistik olarak benimsemiş olduğu davranışlar olarak belirtilebilir. ÖVD'nin teorik önemi, rol davranışında sürdürülen

teşviklerle açıklanamayacağı gözlemine dayanmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989:158). Örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan (Sökmen, 2013:379) sadece iş tanımında belirtilen işlerin ötesinde işler yapan, beklentilerden daha fazla performans sergileyen çalışanların davranışları (Robbins ve Judge, 2015:26) örgüt içinde gördüğü bir sorunu çözmek için bu yönde gayret gösteren (Koçel, 2018:468) davranış olarak tanımlanır. ÖVD, çalışanların bağlılık düzeyini artırarak ve çalışanların yanı sıra işletmenin performansını da artırarak kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Taşkıran ve İyigün, 2019:673). Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem, nezaket, özgecilik alt boyutları olarak Organ (1988)'ın çalışması temel alınmış, vicdanlılık; beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olması, sportmenlik; işletme içi ve dışı herhangi bir olumsuzluk davranış karşısında hoşgörü ile karşılaması, sivil erdem; işletmeyi etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu olarak kabul eden davranış biçimi, nezaket; işyerinde gösterdikleri jestler ve çalışanlar arasındaki olumlu iletişim, özgecilik ise, çalışanların birbirlerine isteyerek yardım etme davranışı olarak değerlendirilmektedir (Özler, 2005:107-111).

Yeşil Örgütsel Davranış: Örgüt bünyesinde çalışanların çevreye duyarlı ve örgütün çevresel devamlılığına destek veren bireysel nitelikteki davranışları, "yeşil işgören davranışı" olarak tanımlanabilir (Eroymak ve diğerleri, 2018:965). Ones ve Dilchert (2012)'e göre yeşil davranışlar, işyeri bağlılığı yüksek olan çalışanların çevresel sürdürülebilirlik için katkı sağladıkları ya da yapmaktan vazgeçtikleri, ölçülebilir eylem ve davranışları olarak belirtilebilir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık olarak sayılabilecek bazı yeşil davranışları (çalışırken yaptığı herhangi bir işin çevreye zarar verip vermeyeceğini sorgulama gibi) ve/veya çevreye duyarlı yeşil davranış tutumları, işletmenin çevre performansına etki etmekte (Vatansever ve diğerleri, 2018:15), işletmenin doğal kaynakları ve çevreyi korumak adına oluşturduğu faaliyetlerin hedefine ulaşmasında (Graves ve Sarkis 2011:162; Andersson ve Bateman 2000:548) ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamada önemli rol oynadığını göstermektedir (Jackson ve Seo, 2010:279).

Örgütsel Özdeşleşme: "Özdeşleşme" kavramı ilk olarak Sigmund Freud tarafından 1922 tarihinde kullanılmış ve "bireylerin başka kişiler ile kurduğu duygusal bağlantı" olarak tanımlamıştır. Tolman ise 1943 yılında özdeşleme kelimesini örgüt yazınında ilk kez kullanmış ve örgütsel özdeşleşmeyi "bir bireyin parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması" olarak ifade etmiştir (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004:302). Simon ve March'ın oluşturduğu modelle

örgütsel özdeşleşme kavramı, Sosyal Kimlik Teorisi'ne dayandırılmıştır. Bu teori, bireyin örgüte ait olduğunu hissetmesi ile ilgilidir (Myers ve diğerleri, 2016:218). Çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleşmesine örgütsel özdeşleşme denilmektedir. Bu bağlamda birey, çalıştığı örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görmektedir (Koçel, 2018:471). Bireyin örgüte bağlanma derecesinin örgütsel özdeşleşme seviyesi ile yakından ilgili olduğu ve örgüt içinde motivasyon, işbirliği, grup çalışması gibi birçok olumlu faktörün etkisi altında olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Ashfort ve diğerleri, 2008:337; Knippenbers ve Schie, 2000:140).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ

Bu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı, yeşil örgütsel davranış ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu, İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Erbaşı (2019) tarafından oluşturulan **Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği** kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Podsakoff ve MacKenzie (1990) tarafından Organ (1988)'ın örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff ve diğerleri (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve eğitim örgütlerine uyarlanan **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği** kullanılmıştır. Son bölümde ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan **Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği** kullanılmıştır. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri orijinal formlarında 5 alt boyutlu yapıda olmasına rağmen çalışmada bu alt yapılar doğrulanmış fakat ölçeklerin tek boyutlu yapıda kullanılması düşüncesiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklemin belirlenmesinde, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme, seçilecek katılımcılarda belli özelliklerin aranması, araştırmacıya seçim kolaylığı sağlaması gibi nedenlerle kullanılmaktadır (De Vaus, 1990:60). Çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem olarak ilgili kamu kurumunun araştırmacı tarafından

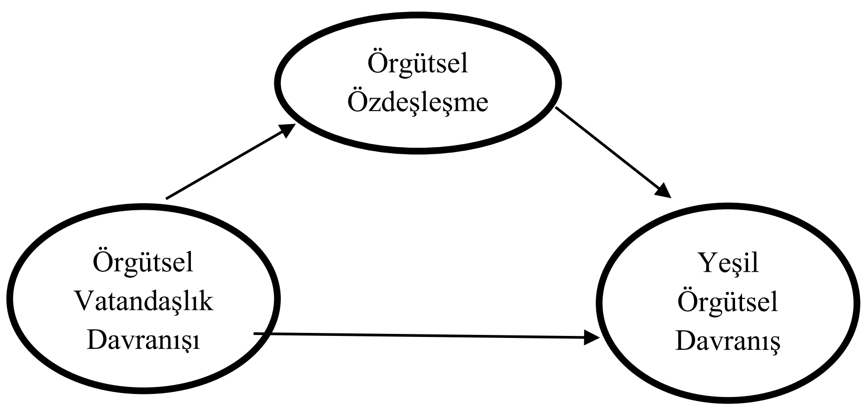
belirlenmesi nedeniyle örnekleme yöntemi yargısal örneklemedir. Örneklem sayısının belirlenmesinde, yazındaki örneklem hesaplama yöntemlerinden Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanmış ve anakütlenin 1 milyon ve üzeri sayıda olması durumunda, p istatistik önem değerinin 0,05 olarak kabul edilmesine bağlı olarak örneklemde 384 katılımcının uygun olacağı düşüncesi baz alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50). Veri toplama süreci sonunda elde edilen 370 katılımcıya ait verilerin yeterli sayıda olduğu kabul edilmiştir. Yazında yer alan bilgiler ışığında, araştırmacının önerdiği araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi

H1: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışının yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel özdeşleşmenin yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

H4: Örgütsel vatandaşlık davranışının yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü vardır.



VERİ ANALİZİ

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde SPSS 23, AMOS 23 ve PROCESS 3.1 istatistik programları kullanılmıştır. SPSS programı katılımcıların tanımlayıcı istatistiklerinin hesaplanmasında ve ölçeklerin güvenilirliklerinin incelenmesi ve ölçek faktör yapılarının açıklayıcı faktör analizi ile incelenmesi için kullanılırken, AMOS programı, ölçeklerin faktör yapılarının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve geçerliliklerin incelenmesi için

kullanılmıştır. SPSS üzerinden analiz gerçekleştiren regresyon analizi temelli PROCESS 3.1 programı ise oluşturulan modeli analiz etmek için kullanmıştır.

Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine dair bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	**Sayı**	**Yüzde**	**Medeni Durum**	**Sayı**	**Yüzde**
Kadın	148	40,0	Bekâr	106	28,6
Erkek	222	60,0	Evli	264	71,4
Toplam	370	100,0	Toplam	370	100,0
Yaş	**Sayı**	**Yüzde**	**Eğitim**	**Sayı**	**Yüzde**
25 ve altı	21	5,7	Lise	64	17,3
26-35	202	54,6	Ön lisans	35	9,5
36-45	117	31,6	Lisans	198	53,5
46 ve üzeri	30	8,1	Yüksek Lisans	66	17,8
Toplam	370	100,0	Doktora	7	1,9
Toplam Yıl	**Sayı**	**Yüzde**	Toplam	370	100,0
0-2 yıl	49	13,2	**Kıdem Yılı**	**Sayı**	**Yüzde**
3-5 yıl	133	35,9	0-2 yıl	14	3,8
6-10 yıl	105	28,4	3-5 yıl	94	25,4
11-15 yıl	51	13,8	6-10 yıl	118	31,9
16 yıldan fazla	32	8,6	11-15 yıl	83	22,4
Toplam	370	100,0	16 yıldan fazla	61	16,5
			Toplam	370	100,0

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesi için açıklayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde, öncelikle faktör analizi kullanımı için örneklem yeterliliğini gösteren KMO test değerinin bakılması ve bu değerin 0,60 ve üzeri çıkması gerekmekte ve faktör analizi kullanılabilirliğinin test edilmesinde Bartlett küresellik testi p istatistik önem düzeyine bakılmaktadır. Bu değerin 0,05 önem düzeyinde anlamlı çıkması faktör analizi kullanımının uygun olduğu sonucunu göstermektedir (Şencan, 2005:364). Ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin ve hangi boyutta yer aldıklarının incelenmesinde faktör yükünün en yüksek oranda dağıldığı boyuta bakılmakta ve en az 0,40 faktör yüküne sahip olması gerekmektedir. En yüksek faktör yükünün 0,40'ın altında olması (Şencan, 2005:387) ve ifadenin iki faktör boyutu arası faktör yükleri farkının 0,10'dan az olması durumunda o ifadeler analizden çıkarılmaktadır. Faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde elde edilmesi ve faktör boyutları arası faktör yükü farklarının 0,10'dan az olmaması durumunda ölçek yapı geçerliliğinin de sağlandığı kabul edilmektedir (Johnson ve Wichern, 2002:50). Analiz sonuçlarında yer alan açıklanan varyans değeri, oluşan alt boyutların ölçeği hangi oranda açıkladığı ile ilgilidir ve toplam açıklanan varyans değerinin 0,40'ın üzerinde olması gerekmektedir (Gündüz ve Coşkun, 2012:117).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre boyutların orijinal ölçek ile uyumlu olarak ve 5 alt boyutta dağıldığı ve faktör yüklerinin 0,479 ile 0,800 arasında olduğu tespit edilmiştir. KMO test değerinin 0,60 ve üzeri çıkması ve Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması (KMO:0,875; Bartlett Küresellik Testi:269,32; p:0,000) örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu ve faktör analizi kullanımının uygun olduğunu göstermektedir. 21, 16, 14 gibi ifadeler faktör yükleri 0,40'ın altında olması, 6 ve 23 no'lu ifadeler ise faktör yükleri farkları 0,10'dan az olmaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle analiz tekrarlandığında ölçek faktör yapısının orijinal formdaki gibi elde edildiği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %51,67 olarak hesaplanmıştır.

Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde 3, 25 ve 12 gibi ifadelerin faktör yüklerinin 0,40'ın altında elde edilmesi ve 5, 17, 21 no'lu ifadelerin de iki faktör boyutu arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olması nedeniyle bu ifadeler analizden çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan 11 no'lu ifade orijinal formda çevresel katılım boyutu altında iken, çalışma örnekleminde ekonomik duyarlılık boyutunda yer almıştır. Diğer ölçek ifadelerin ölçeğin orijinal

formundaki gibi elde edildiği belirlenmiştir (KMO:0,914; Bartlett Küresellik Testi:3626,54; p:0,000). Açıklanan varyans oranları incelendiğinde, toplam açıklanan varyans oranının %43,35 oranında gerçekleştiği görülmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği incelendiğinde KMO ve Bartlett test sonuçlarının uygun olduğu (KMO:0,795; Bartlett Küresellik Testi:624,04; p:0,000), 6 ifadeden oluşan orijinal ölçek formunun aynı şekilde elde edildiği ve toplam varyans açıklama oranının %50,09 oranında gerçekleştiği görülmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek faktör yapılarının doğrulanması ve geçerliliklerinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yeşil örgütsel davranış ölçekleri çok boyutlu olmalarına rağmen, çalışmada tek boyutlu kullanılması düşüncesiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılırken, örgütsel özdeşleşme ölçeği tek boyut yapıda olması nedeniyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında faktör yapılarının doğruluğunun incelenmesinde uyum iyiliği değerleri incelenmektedir. Bu değerlerin hangi aralıkta olması gerektiği ve çalışmadan elde edilen değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucu Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	**X^2/df**	**TLI**	**CFI**	**NFI**	**GFI**	**RMSEA**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,74	0,971	0,968	0,922	0,927	0,041
Örgütsel Özdeşleşme	3,12	0,951	0,961	0,913	0,903	0,072
Yeşil Örgütsel Davranış	4,15	0,953	0,957	0,918	0,915	0,064
Uyum Derecesi	X^2/df	TLI	CFI	NFI	GFI	RMSEA
İyi	≤2	≥0,97	≥ 0,97	≥0,95	≥0,95	≤0,05
Kabul Edilebilir	<2-5	0,95-0,97	0,95-0,97	0,90-0,95	0,90-0,95	0,05-0,08

Kaynak: Schermelleh-Engel ve diğerleri ,2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 2'de yer alan tüm ölçek faktör yapıları için uyum iyiliği değerlerinin ilgili aralıkta olduğu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Oluşan faktör yapılarının güvenirliğinin ve geçerliliğinin incelenmesinde içsel tutarlılığı ifade eden Cronbach alfa güvenilirlik değeri (Hair ve diğerleri, 2006; Netemeyer ve diğerleri, 2003) ile geçerliliğin belirlenmesinde birleşim ve ortalama açıklanan varyans değerleri kullanılmaktadır (Chin, Gopal ve Salisbury,1997). Analiz sonuçlarında, birleşim (composite) geçerlilik değerinin (CR) 0,70 ve üzeri çıkması yeterli görülürken, ortalama açıklanan varyans geçerlilik değerinin (AVE) 0,50'den fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,1981). Cronbach alfa değerinin ise 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012).

Tablo 3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Değişkenler	**CR**	**AVE**	**Cronbach Alpha**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			
Vicdanlılık	0,751	0,542	0,724
Sportmenlik	0,782	0,587	0,703
Sivil Erdem	0,721	0,534	0,718
Nezaket	0,774	0,563	0,731
Özgecilik	0,789	0,601	0,743
Örgütsel Özdeşleşme	0,801	0,673	0,816
Yeşil Örgütsel Davranış			
Çevresel Duyarlılık	0,741	0,547	0,742
Çevresel Katılım	0,783	0,559	0,780
Ekonomik Duyarlılık	0,794	0,568	0,701
Yeşil Satın Alma	0,785	0,561	0,713

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmada yer alan tüm ölçek faktör boyutlarının geçerlilik ve güvenirlilik değerlerinin olması gereken aralıkta olduğu sonucunu göstermektedir. Bu sonuçla, tüm ölçek faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Oluşan ölçek faktör yapıları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi kullanılarak, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayılarının 0 ile ±0.30 arasında olması düşük düzey ilişkiyi, 0.31 ile ±0.70 arasında olması orta düzeyde ilişkiyi ve 0.71 ile ±1.0 arasında olması ise değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:35).

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Özdeşleşme	Yeşil Örgütsel Davranış	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Örgütsel Özdeşleşme	1	,469**	,458**
Yeşil Örgütsel Davranış		1	,608**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			1

* p<0,05 anlamlı, **p<0,001 anlamlı

Tablo 4'de yer alan korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, tüm ilişki katsayılarının p istatistik önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, yeşil örgütsel davranış ve ÖVD arasındaki ilişkinin ise en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez Test Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ve aracı rolün araştırılmasında Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre aracı rolün tespit edilmesinde belli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar (Baron ve Kenny, 1986:116; Gürbüz, 2019:47);

1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması,

2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması,

3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması,

4) Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte ele alındığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da istatistiksel olarak anlamsızlaşmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015:129).

Dört adımın gerçekleşmesi durumunda aracı etkiden söz edilmekte ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması kısmi aracı rolün olduğunu, bu etkinin istatistiksel olarak anlamsızlaşması ise tam aracı rolün olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Aracı etkinin varlığının belirlenmesinden sonra anlamlılığının tespiti ve aracı etkinin derecesinin incelenmesinde ise doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin Bootstrap güven aralığı değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Reutter ve Bigatti, 2014). Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerlerinin her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması aracı etkinin derecesinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracı etkinin ve değişkenler arası etkinin incelenmesinde PROCESS makro eklentisi üzerinden aracı etkinin (mediation) incelenmesinde kullanılan model 4 seçilip gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları

Hipotezler	**Doğrudan Etki**	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**	**BoLLCI**	**BoULCI**	**Aracı Etki**
ÖVD-->ÖÖ	0,793**			0,635	0,951	
ÖVD--> YÖD			0,883**	0,762	0,998	
ÖÖ-->YÖD	0,202**			0,128	0,275	
ÖVD-->ÖÖ-->YÖD	0,721**	0,162**		0,093	0,234	Kısmi

* p<0,05 anlamlı, **p<0,001 anlamlı

Tablo 5'deki sonuçlar incelendiğinde, ÖVD'nin örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,793 oranında pozitif yönde etkisi olduğu, yeşil örgütsel davranış üzerinde 0,883 üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, örgütsel özdeşleşmenin yeşil örgütsel davranış üzerinde 0,202 oranında pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. ÖVD'nin yeşil örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme modele dâhil edilip son adımda analiz tekrarlandığında, ÖVD'nin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinin 0,721 oranında gerçekleşmesi ve 0,883'den 0,721'e düşmesi örgütsel özdeşleşmenin *kısmi aracı rol*e sahip olduğu sonucunu göstermektedir. Dolaylı etki derecesi 0,162, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracı etkisini göstermektedir. Aracı etkilerin anlamlılığı incelendiğinde tüm etki dereceleri için Bootstrap alt sınır ve üst sınır güvenilirlik değerlerinin her ikisinin de sıfırın üstünde olmaları nedeniyle kabul edildiği ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm etki dereceleri için Bootstrap p değerlerinin (**) anlamlı çıkması da aracı etkinin ve etki derecelerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, araştırma hipotezlerinin tümünün kabul edildiği belirlenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde artan eko-sistem sorunları ve bozulan ekolojik denge, çevre sorunlarına duyarlı işletmelerin yanı sıra; sorumluluk almaya hazır bireyleri de önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda, işletmeler açısından çalışanların çevreye duyarlı ve işletmenin çevresel devamlılığına destek veren bireysel nitelikteki davranışlar, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yazında ÖVD ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar bulunmasına rağmen; yeşil örgütsel davranış gibi oldukça yeni ve çevresel sürdürülebilirlik için önemli olan bu kavram ile yapılan ilk araştırmalardan biri olması, çalışmanın özgün değerini oluşturmakta ve bu alanda yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırmanın bulguları örgütsel vatandaşlık davranışının yeşil örgütsel davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel özdeşleşmenin de yeşil örgütsel davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı role sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırma, her ne kadar özellikle kamu sektörü için önemli bakış açıları sunmakta olsa da, analiz düzeyi olarak tek bir kamu kurumunda yapılmış olması sebebi ile belli kısıtlara sahiptir. İleride yapılacak olan çalışmalar için yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik açısından, araştırmanın farklı sektörlerde ve düzeylerde, ilgili olabilecek olan diğer değişkenleri de hesaba katarak ve hatta kültürler arası incelemelerde bulunarak yazını zenginleştirilebileceği öngörülebilir.

KAYNAKÇA

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. 2012. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Andersson,L.M. ve Bateman T.S. 2000. Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations. **The Academy of Management Journal**, 43(4): 548-570.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K.G. 2008. Identification In Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. Journal of Management, 34(3): 325-374.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6): 1173-1182.

Chin, W.W.,Gopal, A., Salisbury, W.D. 1997. Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. **Information Systems Research**, 8(4): 342–367.

Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. 2011. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** 3(1): 89-121.

Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. 2012. **Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LİSREL Uygulamaları**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

De Vaus, D.A. 1990. **Survey in Social Research** (2^{nd} ed.). London: Unwin Hyman. Ch. 2.

Erbaşı, A. 2019. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. **Istanbul Management Journal**, 1-23.

Eroymak, S., Izgüden, D., Erdem, R. 2018. Çalışanların Yeşil Davranışının Kavramsal Çerçevede İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23: 961-971.

Fornell, C., Larcker F. D., (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research,** 18, 39-50.

Gautam, T., Van Dick, R., ve Wagner, U. 2004. Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. **Asian Journal of Social Psychology,** 7(3): 301-315.

Graves, L. ve Sarkis, J. 2011. **Fostering Employee Proenvironmental Behavior: Impact of Leadership and Motivation**,In: Environmental Leadership: A Reference Handbook,D. R. Gallagher, N. Christensen, ve R. N. L. Andrews (Eds.), Sage Publication, 161-171.

Gündüz, Y. ve Coşkun, Z. S. 2012. Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(1): 111-131.

Gürbüz, S. 2019. Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. **Seçkin Yayıncılık**. Ankara.

Hair Jr. F. J., Black C. W., Babin J. B., Anderson E. R., Tatham L.R. 2006. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.

Jackson, S.E. ve Seo, J. 2010. The greening of strategic HRM scholarship**. Organization Management Journal**, 7: 278-290.

Johnson, R A. ve Wichern, D. W. 2002. **Applied Multivariate Statistical Ana1ysis**, Prentice-HallInc., New Jersey.

Knippenbers, V., Van Schie, E.C.M. 2000. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 137-143.

Koçel, T. 2018. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları. Onyedinci Baskı, İstanbul.

Mael, F. ve Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, **Journal of Organizatinal Behavior**, 13(2): 103-123.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. 2015. **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Moorman, R. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. **Journal of Applied Psychology**, 76(6): 845-855.

Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R., ve Seibold, D. R. 2016. Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University. **Communication Quarterly,** 210-231.

Netemeyer, R., G. Bearden, W. O., Sharma, S. 2003. **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Ones, D. ve Dilchert, S. 2012. Environmental sustainability at work: A call to action. **Industrial and Organizational Psychology**, 5:444–466.

Ones, D.S. ve Dilchert, S. 2013. Measuring, understanding, and influencing employee green behavior. Green Organizations: Driving Change With I.O. **Psychology**, 115-148.

Organ, D. W., ve Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior**. Journal Of Applied Psychology**, 74(1): 157-165.

Özler, N. Derya Ergun. 2005. **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. İstanbul: Ekin

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S., Moorman, R., Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, 1(2): 07-142.

Polat, S. 2007. **Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi)**. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, 40: 879–891.

Reutter, K. K. ve Bigatti, S. M. 2014. Religiosity and Spirituality as Resiliency Resources: Moderation, Mediation, or Moderated Mediation?, **Journal for the Scientific Study of Religion**, 53(1):56–72.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A. 2015. **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınları.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of psychological research online** 8(8): 23-74.

Schumacker, R.E., ve Lomax, R.G. 2004. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling: Taylor ve Francis.**

Sökmen, A. 2013. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şencan, H. 2005. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Taşkıran G. ve İyigün Ö. 2019. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Entrepreneurial Orientation: A Research in the Hospitality Industry. **Procedia Computer Science**, 158: 672–679.

Vatansever, Ç., Kılıç, N. ve Dinler, G. 2018. Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. **Istanbul Management Journal**, 29(85): 7–39.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan S. 2004. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Detay Yayıncılık, Ankara

Yiğit B. 2017. Örgütsel Davranışta Yeni Bir Yaklaşım: Yeşil İşgören Davranışı. **Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi (UBSBİD)**, 67-70.

ÖRGÜT KURAMI

FARKLI BAĞ KUVVETLERİ ALTINDA ŞEBEKE BAĞIMLILIĞINI YÖNETEBİLME: TÜRK PETROKİMYA SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, mozseven@atu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Şebeke Kuramı, Şebeke Bağımlılığını Yönetme, Bağ Kuvveti, Türk Petrokimya Sanayii

Giriş

Yazında şebekelerin nasıl ve hangi dinamiklerle şekillendiğini açıklamaya yönelik çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir (Ahuja, Soda ve Zaheer, 2012; Hagedoorn, 2006; Kim, Oh ve Swaminathan, 2006; Koka, Madhavan ve Prescott, 2006; Provan, Fish ve Sydow, 2007; Shipilov ve Li, 2012; Starkey, Barnatt ve Tempest, 2000). Bu çalışmalarda, odak örgüt ve bu odak örgüt ile ilişkide bulunan örgütler arasında gelişen şebekenin nasıl biçimlendiğine (Provan vd., 2007), ülkeye özgü ekonomik ve yasal çevrenin firmalar arasındaki ortaklık gelişimini nasıl etkilediğine (Hagedoorn, 2006), şebeke yoğunluğu ve örüntüsünün ağ yapısına nasıl etkide bulunduğuna (Ahuja vd., 2012), alıcılar ve satıcılar arasında gelişen üçlü ilişkilerin (triadic) piyasa mekanizması içindeki çatışan çıkarlara göre nasıl değiştiğine (Shipilov ve Li, 2012), çevresel belirsizliğin şebekeyi nasıl şekillendirdiğine (Koka vd., 2006), örgütsel özellikler ve ikili bağ özelliklerinin şebekeyi nasıl değiştirdiğine (Kim vd., 2006), yönelik açıklamalara yer verildiği görülmektedir. Burada ifade etmek gerekir ki, odak örgüte bağlı işletmeler ile bunların alıcıları arasında gelişen şebekenin nasıl yönetilebildiğine dair açıklamaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu çalışmada da odak örgütün çevresinde gelişen şebekenin nasıl yönetildiği açıklanmak istenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Türk petrokimya sektöründe bir araştırma yapılacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Aralarındaki kaynak değişimiyle gelişen yapısal gömülmüşlükle birbirlerine bağlanan örgütlerin oluşturduğu küme şebeke (network) olarak adlandırılır (Borgatti ve Foster, 2003: 992; Uzzi, 1997:

36). Bir başka tanıma göre şebeke, kaynak alışverişiyle ortaya çıkan yapısal gömülmüşlükle kurulan ortaklıklarla, stratejik işbirlikleriyle, koalisyonlarla birbirlerine bağlanan örgütlerin oluşturduğu kümeye denir (Borgatti ve Foster, 2003: 992; Uzzi, 1997: 36). Örgütlerin bu şebeke içindeki eylemlerinin (yatırım yapma seviyesi gibi) örgütün şebeke içindeki gömülme seviyesinden etkilendiği ifade edilmektedir (Uzzi, 1997: 50, 51, 54). Buna göre örgütün şebeke içindeki gömülme seviyesi arttıkça, örgüt şebekeye daha fazla yatırım yapar (Borgatti ve Foster, 2003: 992; Provan vd., 2007: 481; Uzzi, 1997: 54). Bir yandan şebeke içindeki gömülme bu şekilde açıklanırken öte yandan şebeke içindeki diğer örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynağı onlara sağlayarak diğer örgütleri kendisine bağlayan örgütün şebekeler açısından kritik öneme sahip olduğuna dair ifadeler de göze çarpmaktadır (Provan vd., 2007: 484). Bu şekilde örgütler arasındaki ilişkinin gelişiminin bazı dinamiklere bağlı hale geldiği anlaşılır (Oliver, 1990). Bu dinamikler şu şekilde sıralanabilir (Oliver, 1990: 243, 244, 245, 246; Yoon ve Hyun, 2010: 1214): yasal otorite tarafından dikte edilen şartlar, ihtiyaç duyulan kaynaklar, mütekabiliyet çerçevesinde birbirlerine bağımlı örgütler arasında kurulan işbirlikleri, verimlilik kaygısı, belirsizliği azaltabilme ve merkezdeki örgütün meşruiyetin fazla olmasıdır. Bu durumda örgütler, şebeke içi ilişkileri yönetebilmek için bazı mekanizmaları kullanabilirler (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1444, 1446, 1447, 1449; Gulati ve Sytch, 2007; Oliver, 1990). Buna göre, örgütler arasında bağlantı programı (joint program) kurulabilir ya da ortak girişim başlatılabilir (Oliver, 1990: 251, 255). Bu işbirliklerinin, örgütün merkezde olmasıyla (konumsal gömülmüşlük), örgütlerin birbirlerine çok fazla bağımlı olmasıyla ve örgütler arasındaki bağ sayısının fazla olmasıyla (ilişkisel gömülmüşlük) gerçekleşme olasılığı da artar (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1444, 1446, 1447, 1449). Şebeke içinde konumlanma ve bağ seviyesinin örgütsel yönetim mekanizmalarına bu şekilde yansıdığı görülürken, örgütlerin şebeke içindeki konumlarını, rekabetçi avantajlarını ve ürünlerini koruyabilmek için izolasyon mekanizmalarını kullanabildiğine dair ifadelere de yazında rastlanmaktadır (Dyer ve Singh, 1998; Lavie, 2006). Lavie (2006: 647), patent, ticari marka ve diğer yasal ve teknolojik mekanizmaların firma ürünlerinin korunabilmesi için başvurulabilecek izolasyon mekanizmaları olarak tanımlamıştır.

Bu ifadelerden örgütlerin şebeke içi ilişkilerini bir şekilde yönetebildiklerine dair açıklayıcı bilgilerin yazında ortaya konulduğu anlaşılmaktadır. Peki, şebeke içindeki odak örgüt (hub firm) ile onun alıcıları arasında gerçekleşen birincil bağ ile (first-order), odak örgütle doğrudan temas kuran örgütlerin kendi alıcıları kurulan ikincil bağ (second-order) seviyelerinin (Uzzi, 1996: 687,

694) farklılaşmasıyla bu şebeke yönetim mekanizmaları nasıl bir hal alır? Bu sorunun yanıtlanabilmesi için Türk petrokimya sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

Yöntem

Türk petrokimya sektöründe yapılan bu araştırmada şebeke yapısını ortaya koyabilmek için Uzzi'nin (1996: 686) birincil bağ kuvvetinin nasıl ölçüldüğünü gösteren formülünden yararlanılmıştır[1]. Uzzi tarafından geliştirilen bu formülde üretici firma ile bu firmaya mal üreten taşeron firma arasındaki mal satışlarından yola çıkılmıştır[2]. Formülde taşeron firmanın firmalara yaptığı satışların toplam içindeki oranının karesi alınmış sonra bu değerler toplanmıştır. Bu çalışmada da aynı yol izlenerek petrokimya üreticisinin ürettiği ham maddeleri talep eden sektörler ve bu sektörlerin alıcıları arasındaki bağ kuvveti hesaplanmıştır. Burada not etmek gerekir ki, Türk petrokimya sektörünün diğer sektörlerle ilişkisine bakıldığında her sektörün petrokimya sektöründen edindikleri kimyasalın farklılaştığı görülür. Buna göre, ambalaj sektörü Pet res, YYPE (Yüksek Yoğunluklu Polietilen), AYPE (Alçak Yoğunluklu Polietilen), ve AYPE-T kullanırken, inşaat sektörüne girdi sağlayan boru, yalıtım, iç ve dış cephe üreticileri ise YYPE, AYPE, PVC (Polivinil Klorür) ve AYPE-T kullanmaktadırlar (Bu bilgiler doküman incelemelerinden elde edilmiştir.). İç giydirme, koltuk, tampon, kaput altı, döşeme, ön konsol, elektrik, yakıt sistemleri, şasi, aydınlatma, dış aksam ve sıvı tankları kullanan otomotiv sektörünün de bu malzemelerin üretiminde kullanılan kimyasallar aracılığıyla petrokimya sektörüne bağımlı hale geldiği görülmektedir. Buna göre otomotiv sektörünün, PA (Phthalic Anhydride), PP (Polipropilen), PBT (Polibitülen Teraftalat), PVC, PE (Polietilen), PC (Polikarbonat) gibi kimyasallara ihtiyaç duyduğu görülmüştür (Plastik Sanayicileri Derneği, 2019). Lastik üreticileri de PTA (Saf Teraftalik Asit), MEG (Monoetilen Glikol) ve ACN (Akrilonitril) kullanarak petrokimya sektörüne bağımlı hale gelirler (Kauçuk Derneği, 2019). Bu durumda petrokimya maddeleri kullanıcılarının çok çeşitli bir hal aldığı görülmektedir. Araştırma sorusunun daha net cevaplanabilmesi için kendisi petrokimyaya doğrudan bağımlı olan ve bu petrokimyasal ürünleri bu sektörlere satan plastik

---

[1] Bağ kuvvetinin nasıl hesaplandığına dair bilgiler Ekler kısmında görülebilir.

[2] Bu çalışmada Casciaro ve Piskorski'nin (2005: 184) aralarında simbiyotik bağımlılık bulunan örgütler arasındaki güç dengesizliği ve simbiyotik bağımlılık seviyesinin ölçülmesine yardımcı olan formül neden tercih edilmediği akıllara gelebilir. Casciaro ve Piskorski'nin (2005: 184) formülü alıcı ve satıcı arasındaki güç farkına işaret ediyor ki bu çalışmada alıcı ve satıcı arasındaki güç farkından öte aralarındaki bağın kuvvetinin nasıl şekillendiğidir. Mariotti ve Delbridge'in (2012) ifade ettiği bu faktör satıcının alıcılarının nasıl yoğunlaştığına işaret eden ve Uzzi'nin (1996: 686-687) geliştirdiği formülde açıklanan birincil bağ değeri ile satıcıdan alıcıya yapılan satış miktarının çarpılmasıyla hesaplanmıştır.

sektörü aracı sektör olarak dikkate alınacaktır. Bu şekilde petrokimya, plastik üreticileri ve plastik kullanıcıları arasındaki birincil bağ değerleri hesaplanarak bağ kuvveti ortaya konulabilmiştir. Burada not etmek gerekir ki, Türk petrokimya sektöründe faaliyet gösteren ana üretici konumundaki işletme 2008 sonrası özelleştirilmiştir. Bu durumun araştırma bulgularında herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının daha net görülebilmesi için odak örgüt ile diğer sektörler arasındaki bağ değerleri ve kuvveti 2008 öncesi için en erken ulaşılabilen 2004 ile 2008 arası ve 2008 sonrası içinse, 2012 ve 2017 yılları arasında ölçülebilmiştir. Plastik sektörünün diğer sektörlerle bağ değerinin ölçülebilmesi için 2008 öncesi verilere ulaşılamamıştır. Bu nedenle plastik sektörü ile kullanıcıları arasındaki bağ değerleri ve kuvvetleri 2012-2017 dönemi özelinde sadece bir yıl için hesaplanabilmiştir. Buna göre bu çalışmada plastik üreticileri ve plastik kullanıcıları arasındaki bağ değeri ve kuvveti 2012 yılı özelinde hesaplanabilmiştir.

Bu değerlerin bulunmasının ardından ilgili sektörlerde faaliyet gösteren firmaların eylemlerini yansıtan yayınlara ulaşılarak bu sektörlerdeki örgütlerin şebeke yönetiminde ne tür mekanizmaları kullandıkları belirlenmiştir. Çalışmada kapsamında incelenen dokümanlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Araştırma verilerinin toplanabilmesinde yararlanılan bir diğer yöntem ise belli anahtar kelimelerle tüm sektörlerle ilgili bilgi toplanmaya çalışılmasıdır. Bundaki amaç otomotiv, plastik, inşaat ve ambalaj sektöründeki firma temsilcilerinin petrokimya üretiminden beklentilerini ve petrokimya üretiminde de bu sektördeki firmaların taleplerine yönelik ne tür girişimlerde bulunduklarını tespit edebilmektir. Aramalarda kullanılan anahtar kelimeler 'yatırım', 'ithalat', 'yabancı ülkelere yatırım', 'birleşme', 'sektörü terk etme', 'petrokimya yatırımı' sözcükleridir. Bu şekilde 19 farklı internet haberine erişilmiştir.

Tablo 1: Türk petrokimya sektöründeki şebeke yönetimini bulabilmek için incelenen dokümanlar

Doküman	İlgili Sektör	İncelenen Yıllar ve Yayın/Sayfa Sayısı
Boru dergisi (issuu.com, 2019)	Plastik Boru üretimi	2012-2017 yılları arasında yayınlanmış sayılardaki ilgili 58 sayfa
Kauçuk dergisi (Kauçuk Derneği, 2019)	Kauçuk üretimi	1991-2004 yılları arasındaki 21 sayı

Plastik sanayicileri derneği sektör raporları (Plastik Sanayicileri Derneği, 2019)	Plastik malzeme üreticileri ve kimya sektörü arasındaki ilişki	2012-2018 yılları arasında yayınlanmış sayılardaki ilgili 89 sayfa
Plastik sanayicileri federasyonu dergisi (Plastik Sanayicileri Federasyonu, 2019)	Plastik üreticileri ve kimya sektörü arasındaki ilişki	2013-2018 yılları arasında yayınlanmış sayılardaki ilgili 213 sayfa
Faaliyet raporları ve firma dergileri	Tedarikçi işletmeye dair	2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2011, 2014, 2017 yıllarına ait faaliyet raporları ile 2010 sonrasında yayınlanmış 5 adet firma dergisi ve WEB ortamında yayımlanmış 4 ilgili haber

Doküman incelemelerinin ardından verilerin analizine geçilmiştir. Verilerin analizi aşamasında bu sektörlerdeki örgütlerin şebeke yönetim eylemlerine işaret eden kategoriler aranmıştır. Farklı bağ kuvvetlerinin de tespitiyle bu eylemlerin nasıl değiştiği gösterilerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Bulgular

Analizlerle petrokimya sektörünün diğer sektörlerle arasındaki bağ kuvvetinin hangi seviyede olduğu ölçülebilmiştir. Tablo 2'de göze çarpan nokta birincil bağ değerlerinin 2004-2008 döneminde 0,16; 2012-2017 döneminde ise 0,166 olduğudur. Bu durum tedarikçinin alıcıları arasındaki yoğunlaşmanın değişmediğine, alıcılarının parçalı olduğuna işaret etmektedir. Tablodaki değerlerden PVC kullanıcılarıyla bağ kuvvetinin pek fazla değişmediği, plastik ambalaj ve tekstil sektörüyle bağ kuvvetinin arttığı anlaşılmaktadır. Öyle ki, tedarikçinin PVC kullanıcılarıyla arasındaki bağ kuvveti 2012-2017 döneminde 2004-2008 dönemine göre, 1,04 artarken, Elyaf grubunda 1,34; plastik ve ambalaj grubunda 1,35; Butadien (lastik) grubunda 1,43 oranında artmıştır.

Peki, plastik madde üreticileriyle kullanıcıları arasındaki bağ kuvveti nasıldır? Petrokimya türev ham maddelerini üreten firmanın doğrudan alıcısı niteliğindeki plastik sektörünün diğer sektörlerle bağ ilişkisine bakıldığında parçalı bir durumun geliştiği anlaşılabilir (bkz. Tablo 3). Öncelikle,

plastik sektörüyle diğer sektörler arasındaki birincil bağ değerinin 0,24 olduğu görülmüştür. Plastik sektörünün diğer sektörlerle ilişkisine bakıldığında en çok ambalaj sektörüyle (692,95) bağ kuvvetinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunu 381,196 ile inşaat ve 242,55 ile otomotiv sektörleri takip etmektedir. Bu değer plastik sektöründen yapılan satışların parçalı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2: Türk petrokimya sektöründe tedarikçi ve birincil alıcılar arasındaki birincil bağ değerleri ve bağ kuvveti

Birincil bağ değeri	2004	2005	2006	2007	2008	*2004-2008 Ortalama*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	*2012-2017 Ortalama*	
	0,159	0,166	0,156	0,166	0,155	*0,160*	0,160	0,162	0,163	0,175	0,166	0,170	*0,166*	
Ürünler ve sektörler bazında bağ kuvveti	2004	2005	2006	2007	2008	*2004-2008 Ortalama*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	*2012-2017 Ortalama*	*Bağ kuvvetinde 2012-2017 döneminde 2004-2008 dönemine göre değişim*
PVC	23,68	23,18	21,78	24,96	20,93	*22,91*	28,98	20,35	19,57	22,85	25,40	26,14	*23,88*	*1,04*
AYPE ve YYPE	43,13	42,95	61,27	64,07	56,94	*53,67*	69,49	61,23	68,18	82,98	72,15	82,02	*72,68*	*1,35*
PP	11,29	8,15	18,67	20,98	17,49	*15,32*	20,33	19,37	15,49	20,89	19,81	21,70	*19,60*	*1,27*
MEG, ACN ve PTA	37,85	30,17	27,53	27,99	29,37	*30,58*	37,63	34,85	32,95	41,14	44,64	55,36	*41,09*	*1,34*
Benzen	19,78	19,12	21,69	21,83	20,44	*20,57*	23,21	23,12	24,30	25,51	24,50	29,90	*25,09*	*1,21*
p-X	8,31	4,22	17,04	14,04	13,50	*11,42*	20,17	17,42	19,73	18	12,22	16,57	*17,35*	*1,51*
C4 (Butadien)	17,98	13,87	19,98	10,37	19,83	*16,40*	23,21	24,91	18,43	21,87	25,52	26,82	*23,46*	*1,43*
Diğer	46,92	37,79	42,14	43,57	37,80	*41,64*	66,61	67,42	36,70	76,21	67,96	86,98	*66,98*	*1,6*

Not: Bu tablo tedarikçinin faaliyet raporları ve ilgili yıllardaki yatırımcı özetlerinden elde verilerin analiz edilmesiyle hesaplanmıştır.

Tablo 3: Plastik sektörünün diğer sektörlerle bağ kuvveti (2012 yılı itibariyle)

Sektör	Plastik sektöründen yapılan satışlar*	Bağ kuvveti	Birincil bağa bağlanma seviyesi
Otomotiv	999	242,55	0,2428
Tekstil	285	69,198	
Tarım	285	69,198	
Beyaz eşya	428	103,91	
İnşaat	1570	381,196	
Ambalaj	2854	692,95	
Diğer	714	173,35	
Toplam	7135		

*: Bu verilere Plastik Sanayicileri Federasyonunun, (2013: 64) yayınından ulaşılmıştır.

Analizler neticesinde petrokimyasal ürünleri üreten tedarikçi işletme ve plastik üreticilerinin süreç içindeki eylemleri şu şekilde tespit edilmiştir.

Tablo 4: Tedarikçi işletme ve plastik işletmelerinin eylemleri

Aktör	Yapılan Eylem	Eylemin hitap ettiği sektör	Eylemin dönemi
Tedarikçi işletme	PTA için kapasite artışı	Tekstil sektörü	2004-2008 ve 2012-2017
	Polipropilen için kapasite artışı	Tekstil ve boru sektörleri	2004-2008
	AYPE-T için kapasite artışı	Ambalaj sanayi ve boru sektörü	2012-2017
	Müşterilerin hepsini iş ortağı olarak görme	Bütün plastik üreticileri	2012-2017
	Ar-ge merkezlerinin kurulması	Bütün plastik üreticileri	2012-2017
	Ar-ge merkezlerinde tri-etilenglikol üretimine ağırlık verilmesi	Tekstil ve otomotiv sektörü	2012-2017
	XLPE'i yatırımı	Kablo sektörü	2012-2017
	Rafineri-petrokimya-enerji-lojistik-dağıtım-iletim entegrasyonunun sağlanması	Bütün plastik üreticileri	2012-2017
	p-x ve benzende kapasite artışı	Tam olarak tespit edilememiştir	2012-2017
Plastik üreticileri	Kimya ihtisas organize sanayi bölgelerini inşa etme	N/A	2012-2017
Plastik üreticileri	Ar-ge araştırmalarına yatırım talebi	Bütün plastik üreticileri	2012-2017
Plastik üreticileri	Arz-talep iletişim eksikliğinin giderilmek istenmesi	Bütün plastik üreticileri	2012-2017

Tekstil üreticileri	Polipropilen tesisi kurma	Tekstil sektörü	2012-2017
Plastik üreticileri	İthalata başvurma	Bütün plastik üreticileri	2004-2008 ve 2012-2017
Tekstil üreticileri	PTA, MEG, Polipropilen ve PVC üretimlerinin ham maddesi olan 'Paroksilen' ve 'Etilen' ham maddelerinin üretiminin yapılması	Tekstil sektörü	2012-2017
Tekstil üreticileri	Teraftalik Asit (PTA), Mono Etilen Glikol (MEG) ve Polimer/chips üretimine başlanması	Tekstil sektörü	2012-2017

Tablo 4'te tedarikçi işletme ile plastik üreticileri arasındaki ilişkinin yönetilmesinde ne tür eylemlere başvurdukları görülmektedir. Tablo 4'te de görüldüğü gibi taraflar arasındaki eylemlerin sıklığının 2012-2017 döneminde daha ağırlıklı bir şekilde gerçekleştiğidir. Tedarikçi işletme tarafında daha çok kapasite miktarlarının genişletilmesi yoluna gidildiği görülmektedir. Bu kapasite artışlarının tekstil, otomotiv ve boru sektörüne yönelik olduğu dikkat çekerken, tüm plastik sektörüne yönelik kapasite artışının yapıldığı açıktır. Tedarikçi işletmenin yaptığı eylemlerden birisi de ar-ge merkezinin kurulması ve bütün plastik üreticilerine yönelik ürün geliştirilme çalışmasıdır. Alıcı tarafındaki eylemlere bakıldığında tekstil üreticilerinin tedarikçiden satın aldıkları ürünleri kendi çabalarıyla üretebilme yoluna gittikleri görülmektedir. Tekstil sektörleri dışındaki diğer plastik üreticileri ise tedarikçi işletmeden üretim tarafında ihtiyaç duyulan ham maddelerin zamanında temin edilebilmesi için kendileriyle daha fazla iletişime geçmelerini ve araştırma ve geliştirme çabalarına daha çok ağırlık verilmesini talep etmektedirler. Öyle ki bunda bu üreticilerin alternatifleri olan ithalat yolunun da kullanılabilmesinin etkili olduğu görülmektedir. Kaldı ki, devlet organlarının ithalat miktarının azaltılabilmesi için hem tekstil üreticilerinin hem de tedarikçi işletmenin üretim yapmalarını veya kapasite artışını desteklediği de görülmektedir. Bu eylemlerin Tablo 2'de yansıtılan bağ kuvveti değerlerinin değişimiyle dikkate alındığında alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin farklı bağ kuvvetleri altında farklı bir hâl aldığına yönelik bulgulara işaret etmektedir. Buna göre satıcının aralarında daha fazla bağ kuvveti olan alıcılara yönelik daha fazla kapasite artışına gittiği görülürken, alıcı tarafında tedarikçisiyle bağ kuvveti arttıkça bağımlılığını azaltabilme yönelik eylemlere başvurduğu görülmektedir. Tablo 2 ve Tablo 4 birlikte değerlendirildiğinde dikkat çeken bir diğer nokta da alıcı ve satıcı arasındaki iletişimin ve birbirlerinin taleplerini dikkate alma seviyesinin 2012-2017 döneminde 2004-2008 dönemine göre artış göstermesidir. Bu bulgular alıcı ve satıcı arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğine yönelik bulgulara işaret eden yazına da katkı verdiği görülmektedir (Gulati ve Sytch, 2007;

Johnsen ve Ford, 2008; Petersen, Handfield, Lawson ve Cousins, 2008; Schiele, Calvi ve Gibbert, 2012; Schiele ve Vos, 2015; Zaheer, Gözübüyük ve Milanov, 2010). Ancak bu çalışmadaki bulguların farklı bağ kuvvetleri arasında alıcı ve satıcı arasındaki ilişkilerin yönetimine yönelik bir açıklama getirdiği görülmektedir. Buna göre özellikle yazında belirtilen alıcı ve satıcı arasındaki ilişki düzeyinin bağımlılık seviyesiyle doğru orantılıdır iddiasının (Gulati ve Sytch, 2007; Petersen vd., 2008) bu çalışmada alıcı ve satıcı arsındaki ilişki seviyesinin bağ kuvvetiyle de doğru orantısı vardır şeklinde yorumlanabileceği görülmektedir. Zaheer vd. (2010: 64), şebeke düzeyinde yazında güç ve kontrol boyutlarının stratejik bloklarla yönetilebileceğine yönelik iddialara değinmişlerdir. Bu çalışmada bu durum tarafların şebeke içinde bağ kuvveti arttıkça 'kümelenme' eylemine başvurmaları şeklinde tespit edilmiştir.

Sonuç

Araştırma bulguları alıcı ve satıcı arasında gelişen şebeke yapısının farklı bağ kuvvetlerinde farklı biçimlerde yönetildiğine işaret etmektedir. Buna göre 2004-2008 dönemine göre 2012-2017 döneminde petrokimya üreticisi ile genel anlamda bunun tüketicisi konumundaki plastik sektörünün aralarındaki bağ kuvvetinin artmasıyla bir yandan alıcının satıcısı üzerindeki taleplerinin daha fazla arttığına, satıcının da alıcısının istekleri doğrultusunda eylemlerini şekillendirdiği görülmektedir (Alexy, George ve Salter, 2013). Ancak tarafların gerçekleştirdikleri eylemlere, kaynak bağımlılığını yönetebilmede de başvurulduğu görülmektedir (Örneğin bağımlılığı azaltabilme hususunda) (Casciaro ve Piskorski, 2005; Gulati ve Sytch, 2007; Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978). Bunu, tekstil işletmelerinin kendi çabalarıyla ihtiyaç duydukları ham maddeleri üretebilmeye çalıştıklarından anlaşılmaktadır.

Kaynaklar

Ahuja, G., Soda, G., ve Zaheer, A. 2012. The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448.

Alexy, O., George, G., ve Salter, A. J. 2013. Cui Bono? The Selective Revealing of Knowledge and its Implications for Innovative Activity. *Academy of Management Review,* 38(2), 270-291.

Borgatti, S. P., ve Foster, P.C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management,* 29(6), 991-1013.

Casciaro, T., ve Piskorski, M. J. 2005. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory, *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.

Dyer, J. H., ve Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Gulati, R., ve Gargiulo, M. 1999. Where do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.

Gulati, R., ve Sytch, M. 2007. Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.

Hagedoorn, J. 2006. Understanding the Cross-level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation, *Academy of Management Review*, 31(3), 670-680.

https://issuu.com/borudergisi/docs/boru-mart15 (16.04.2019).

Johnsen, R. E., ve Ford., D. 2008. Exploring the Concept of Asymmetry: A Typology for Analysing Customer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 471-483.

Kauçuk Derneği, 2019. http://www.kaucukdernegi.org.tr/yayinlar.asp (05.04.2019).

Kim, T-Y., Oh, H., ve Swaminathan, A. 2006. Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *Academy of Management Review*, 31(3), 704-720.

Koka, B. R., Madhavan, R., ve Prescott, J. E. 2006. The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721-737.

Lavie, D. 2006. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

Mariotti, F., ve Delbridge, R. 2012. Overcoming Network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The Roles of Potential and Latent Ties. *Organization Science*, 23(2), 511-528.

Oliver, C. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., ve Cousins, P. D. 2008. Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The Mediating Effects of Socialization Processes and Supplier Integration. *Journal of Supply Chain Management,* 44(4), 53-65.

Pfeffer, J. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly,* 17, 218-228.

Pfeffer, J., ve Salancik, G. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.

Plastik Sanayicileri Derneği, 2019. http://www.pagder.org/sektor.php (05.04.2019).

Plastik Sanayicileri Federasyonu, 2013. Plastik Sanayicileri Federasyonu Dergisi. Sayı: 3 (Nisan-Haziran), s.64. http://plasfeddergi.net/ (05.04.2019).

Plastik Sanayicileri Federasyonu, 2019. http://plasfeddergi.net/ (05.04.2019).

Provan, K. G., Fish, A., ve Sydow, J. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management,* 33(3), 479-516.

Schiele, H., Calvi, R., ve Gibbert, M. 2012. Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction and Preferred Customer Status: Introduction, Definitions and an Overarching Framework. *Industrial Marketing Management,* 41, 1178-1185.

Schiele, H., ve Vos, F. G. S. 2015. Dependency on Suppliers as a Peril in the Acquisition of Innovations? The Role of Buyer Attractiveness in Mitigating Potential Negative Dependency Effects in Buyer-Supplier Relations. *Australasian Marketing Journal,* 23, 139-147.

Shipilov, A. V., ve Li, S. X. 2012. The Missing Link: The Effect of Customers on the Formation of Relationships Among Producers in the Multiplex Triads. *Organization Science,* 23(2), 472-491.

Starkey, K., Barnatt, C., ve Tempest, S. 2000. Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry. *Organization Science,* 11(3), 299-305.

Uzzi, B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly,* 42(1), 35-67.

Yoon, W., ve Hyun, E. 2010. Economic, Social and Institutional Conditions of Network Governance: Network Governance in East Asia. *Management Decision,* 48(8), 1212-1229.

Zaheer, A., Gözübüyük, R,. ve Milanov, H. 2010. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research, *Academy of Management Perspectives, February*, 62-77.

EKLER

Bağ kuvveti hesaplanırken önce satıcının ilgili ürünün hangi sektöre ait olduğu tespit edilmiştir. Buna göre AYPE ve YYPE maddeleri plastik ve ambalaj sektörü, MEG, ACN ve PTA ise elyaf üretimiyle birlikte pet şişe sektöründe kullanılmaktadır. Bu çalışmada, birincil alıcı olarak pet şişe üreticisi seçilmiştir. PVC ise pencere sektörüne yapılan satışlar olarak dikkate alınmıştır. C4 (butadien) ise lastik sektörüne yapılan satışlar olarak dikkate alınmıştır. Tespit edilen bu ürünler ile diğer ürünlerin (PP, Benzen, p-X, C4 ve diğer ürünler) ilgili yıldaki genel toplam içindeki oranları hesaplanmıştır. Bulunan oranlar Uzzi'nin (1996: 686-687) açıkladığı şu formülle hesaplanmıştır.

$$Birincil\ Şebeke\ Bağlanması = \sum_{j=1}^{n_m} P_{ij}^2$$

n_m: Tedarikçinin satış yaptığı firma sayısı

J: Tedarikçinin müşterisi

P_{ij}^2: İ Tedarikçisinin j müşterisine yaptığı satışların toplamdaki oranı

Formülden hareketle İ tedarikçisinin j müşterisine yaptığı satışların toplamdaki oranlarının karesi alınmıştır (Uzzi, 1996: 686-687). Bu şekilde tedarikçinin alıcıları arasında yoğunlaşma olup olmadığına işaret eden birincil şebeke bağ değeri hesaplanmıştır. Bu bulunan değerler o müşteriye ilgili yılda yapılan satış miktarıyla çarpılmış ve o grup özelinde tedarikçinin müşterisiyle arasındaki bağ kuvveti hesaplanmıştır. Burada ifade etmek gerekir ki tedarikçinin o ürün grubunda yaptığı satışlar ihracatı da içerdiğinden tedarikçinin ihracat dâhil olmak üzere ilgili ürün grup bazındaki bağ kuvveti daha net ölçülebilmiştir.

İŞ MODELİ TASARIMI ZORUNLULUK MU, ÇIKIŞ YOLU MU? KURUMSAL KARMAŞIKLIK ALTINDAKİ BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, mozseven@atu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Karmaşıklık, İş Modeli Tasarımı, Yanıtlar, Enerji Depolama Sistemleri

Giriş

Son yıllarda kurumsal mantık yazınında bir hayli yer tutan kurumsal karmaşıklık çalışmalarında örgütlerin bu karmaşıklığa karşı ne tür tepkiler geliştirerek yanıt verdikleri ortaya konulmak istenmiştir (Durand, Hawn, ve Ioannou, 2019; Jay, 2013; Mitzinneck ve Besharov, 2019; Mongelli, Rullani, Ramus ve Rimac, 2019; Özseven ve Danışman, 2017; Pache ve Santos, 2013). Bu çalışmalarda örgütlerin bu kurumsal karmaşıklığa (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta ve Lounsbury, 2011), karşı yeni bir kimlik geliştirerek (Jay, 2013), işe yarayan kurumsal mantığın uygulamasını uyarlayarak (Pache ve Santos, 2013), melez bir örgütsel form altında melez uygulamaları adapte ederek veya farklı kurumsal mantıkların uygulamada uzlaştırabildiği bir uygulama geliştirilerek (Mitzinneck ve Besharov, 2019) yanıt verdikleri gösterilmiştir. Bu yanıtlardan örgütlerin daha çok etkisi altında kaldıkları baskın kurumsal mantığa uyum göstererek esas odak noktaları olan mantığa uyumu geri plana attıkları anlaşılmaktadır (Jay, 2013). Peki, işletmelerin belirli bir zaman diliminde işletmenin ne olduğunu açıklayan (DaSilva ve Trkman, 2014: 383), değer şebekesi içinde firmanın konumunu tanımlayan, işletme tarafından önerilen değeri somut hale getiren, gelir üretim mekanizmasını ve piyasa segmentini belirleyen iş modeli (Chesbrough, 2010: 355), kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen mekanizmalar arasında nasıl bir rol oynar? Aslında Pacheco, Dean ve Payne örgütlerin çevresel baskılarla gelişen 'yeşil hapishaneden' yeni bir iş modeli geliştirerek çıkabildiğini göstermişlerdir (2010: 476). Ancak kurumsal karmaşıklık altındaki bir firma özelinde derinlemesine analiz yapılarak iş modelinin gelişimi daha net açıklanabilir. Farklı kurumsal mantıkların etkin olduğu Amerika Birleşik Devletleri enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın elektrik üretim santrallerinde geliştirdiği enerji depolama makinelerinin hangi dinamiklerle geliştiğinin ortaya konulabilmesi iş modeli ve kurumsal karmaşıklık

arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olabilir. Bu doğrultuda ABD menşeli bir firma üzerinden bir araştırma yapılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Belirli bir örgütsel alandaki işleyişleri, kimlikleri, alışkanlıkları, değerleri ve normları belirleyen kurumsal mantıkların (Thornton ve Ocasio, 1999: 804), aynı zaman diliminde çoğulcu bir şekilde etkili olması kurumsal karmaşıklık olarak nitelendirilir (Jay, 2013; McPherson ve Sauder, 2013). Genel işleyişleri içinde faaliyetlerini ve stratejilerini belirleyen işletmeler açısından bu durumun yönetilebilmesi ihtiyacı doğar (Smets, Jarzabkowski, Burke, ve Spee, 2015). Bu koşullar altında işletme her iki mantığa da uyum gösterebilme zorunluluğu altında her iki mantığa da uyum gösterirken aralarına bir sınır çizebilir (demarcating), her iki mantığın da örgüt içinde etkili olabilmesini sağlayacak şekilde mantıklar arasında köprü (bridging) kurabilir (Smets vd., 2015). Bir başka şekilde örgüt, uymak zorunda olduğu çelişkili yapılar arasında bir koruyucu görevi gören yapılar (guardrail) geliştirilebilir (Smith ve Besharov, 2019). Bu dinamikler aslında örgütün kurumsal karmaşıklığa karşı verebileceği yanıtlar şeklinde tanımlanabilir. Genelde kurumsal mantık yazınında melez örgütler üzerinde araştırılan bu konular (Jay, 2013; Özseven ve Danışman, 2017; Pache ve Santos, 2013; Smith ve Besharov, 2019), kurumsal karmaşıklığın kimlik ve uygulamalar üzerinden araştırıldığını ortaya koymaktadır. Peki, burada işletmenin genel işleyişini şekillendiren ve bir şekilde etkisi altında kalınan kurumsal mantıklara göre de şekil aldığı görülen iş modeli (Baden-Fuller ve Morgan, 2010: 159; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Davies ve Chambers, 2018; Pacheco ve Dean, 2015; Pacheco, Dean ve Payne, 2010) nasıl bir rol oynar? Chesbrough'a göre iş modeli, işletmenin değer önermesinin nasıl hayata geçirileceğine dair bir yol haritası sunarken, gelir mekanizmasını da detaylandırır (2010: 355). Teece ise, iş modelinin müşterilere hitap ederken, maliyet ve risk avantaj elde edilmesini sağladığını ve ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılmasından kazanılacak değerin ortaya çıkartılmasına yardımcı olduğunu ifade etmiştir (2010: 174). Randles ve Laasch ise, normatif iş modelinin kurumsal kuramdan beslenerek kurumsal girişimciler aracılığıyla var olan bir yapıda değişim yaratabildiğinden ve yeni yapıların kurumsallaşmasını sağlayabildiğinden bahsetmişlerdir (2016: 65). Bommel ise (2018), sürdürülebilir iş modellerinde ortaya çıkabilecek gerilimlerin enstrümental ve bütünleştirici araçların birlikte kullanılmasıyla giderilebildiğini göstermişlerdir. Laasch, birden fazla kurumsal mantığın örgütsel seviyede zuhur etmesiyle iş modeli üzerinde sürdürülebilir heterojen değer mantığın gelişebildiğini göstermiştir (2018). Bundaki temel mantık, bu farklı mantıklara ait değerlerin iş modelleri üzerinde çatışmacı bir iş modelinin gelişimine yol

açacağıdır (Laasch, 2018: 164). Buna göre bu kurumsal mantıkların etkisi altında kalan örgütler heterojen mantık geliştirebilir (Laasch, 2018: 172). Casadesus-Masanell ve Ricart'e göre iş modeli, firmanın paydaşlarına nasıl değer yaratabileceğine yönelik geliştirdiği mantıktır (2010: 196). Yazarlara göre iş modeli, işletmenin iş yapış sırasında parçaların nasıl birbiriyle etkileşime geçtiğini ve beraber çalıştığını açıklamaya benzemektedir (2010: 197). Bu ifadelerden iş modeli ve kurumsal mantıklar arasında bir etkileşim olduğu ve iş modelinin işletmelerin temel dinamiklerine etki ettiği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede çoklu kurumsal mantıklar altında kalan bir işletmenin geliştirdiği iş modelinin bu kurumsal karmaşıklıkla ne tür bir ilişkisi olduğunun ortaya konulabilmesi kurumsal karmaşıklık altındaki işletmelerin iş modelini ne amaçla kullanırlar sorusunun yanıtlanmasına yardımcı olabilir. Bu doğrultuda bir araştırma yapılmıştır.

Yöntem

Araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle analize dâhil edilen işletmenin WEB sayfasında detaylı bir incelemeye gidilmiştir. Bu incelemelerde, araştırmaya dâhil edilen işletmede enerji depolama sistemlerinin nasıl geliştirildiğine, niçin bu tür uygulamaya başvurulduğuna, geliştirilen sistemin nasıl çalıştığına, bu sistemlerin tanımlanmasına, sunulan bu sistemin müşterilere ne tür değer ve faydalar sunduğuna, enerji depolama sisteminin diğer sistemlerle nasıl çalıştığına, yenilenebilir enerji kaynaklarıyla sistemin nasıl bir bağlantısı olduğuna işaret eden açıklamalara ulaşılmıştır. Bu şekilde 125 sayfalık bir doküman grubu oluşturulmuştur. Bir diğer doküman inceleme grubu ise araştırmaya dâhil edilen işletmenin geliştirdiği enerji depolama sisteminin yukarıda açıklanan dinamikler özelinde ne şekilde tartışıldığına ve açıklandığına işaret eden WEB ortamında yayımlanmış haberlerdir. Bu şekilde 30 farklı habere ulaşılmıştır. Bu şekilde haberler özelinde 132 sayfalık bir dokümana ulaşılmıştır. Bu minvalde araştırmaya tabi tutulan 257 sayfalık bir doküman seti oluşturulmuştur.

Verilerin toplanmasının ardından verilerin analizine geçilmiştir. Burada ifade etmek gerekir ki, verilerin analizinde ilk önce araştırmaya dahil edilen işletmenin geliştirdiği iş modeli belirlenmiştir. Burada iş modeli Porter'ın stratejiyi tanımlarken gösterdiği şekilde boyutlarıyla birlikte ortaya konulmak istenmiştir (1996: 16). İş modeli tanımlanırken Baden-Fuller ve Morgan, (2010: 159) Casadesus-Masanell ve Ricart, (2010), Davies ve Chambers, (2018) Pacheco ve Dean, (2015), Pacheco, Dean ve Payne, (2010) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu kaynaklardan öğrenildiği şekilde işletmenin iş yapış tarzına işaret eden boyutlar tespit

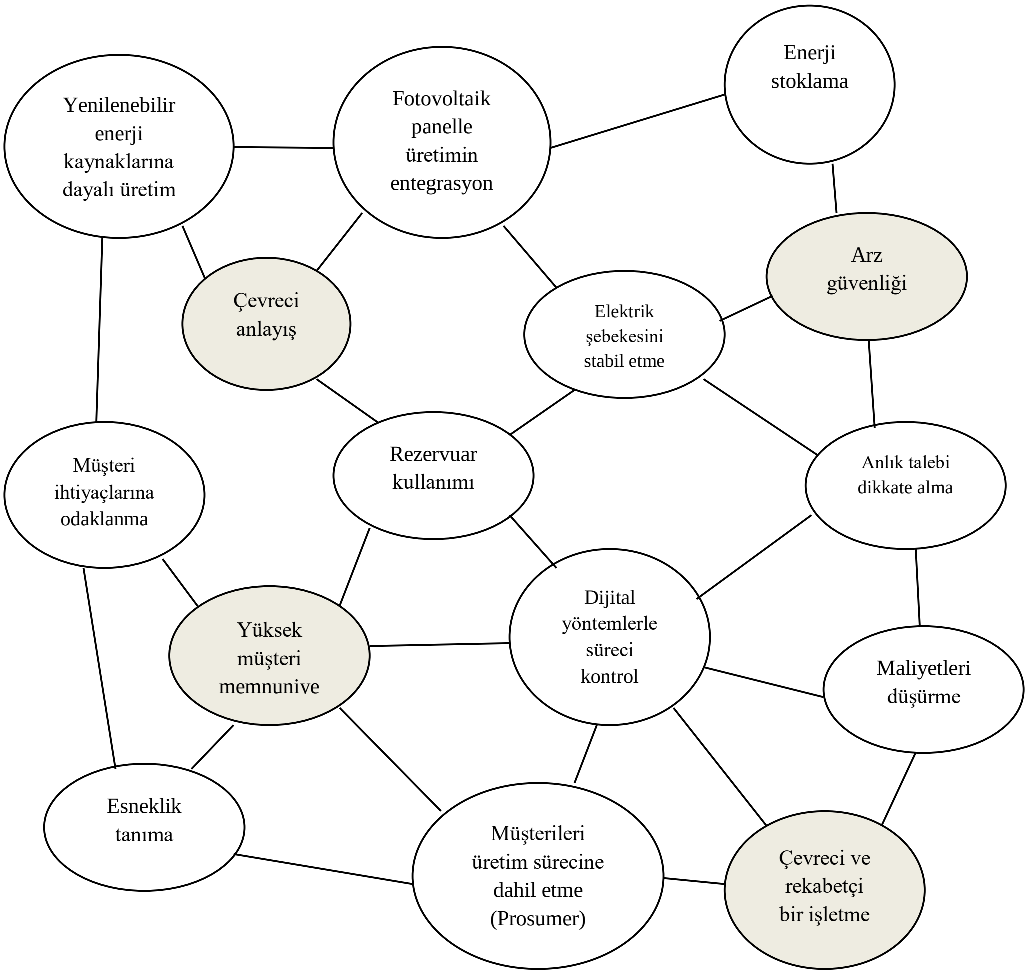
edilmiştir. İkinci aşamada araştırmaya tabi tutulan işletmenin bağlam ve sektöründeki kurumsal mantıklara işaret edebilecek (Mitzinneck ve Besharov, 2019)[1] kaynaklardan yararlanılarak, komünite, çevreci ve ticari kurumsal mantık boyutlarının bu iş modeliyle nasıl bir bağlantısı olduğu ortaya konulmuştur. Bundaki amaç kurumsal mantıklar ve iş modeli arasındaki bağlantıyı ortaya koyabilmektir. Bu bağlantı ortaya konulurken iş modelinin boyutları ile kurumsal mantıklar arasındaki ilişkisellik bulunmuştur (Pache ve Santos, 2013). Tespit edilen ilişkisellikten işletmenin bu iş modelini geliştirmesindeki mantık görülebilmiş ve araştırma sorusuna yanıt verilebilmiştir.

Bulgular

Araştırma verilerinin analizi kurumsal karmaşıklık altındaki işletmenin iş modelini bir çıkış yolu şeklinde gördüklerini ortaya koymaktadır. Elektrik enerjisi üretiminin yapıldığı bağlamda işletmenin komünite, çevreci ve ticari mantıklara eş zamanlı biçimde maruz kaldığı görülmektedir. İşletme özelinde kurumsal karmaşıklık yaratan bu çoğulcu baskılara karşı ya mevcut iş modelini devam ettirebilir ya mevcut iş modelini kurumsal mantıkların istediği şekilde revize edebilir ya da iş modelini kurumsal karmaşıklığın geliştirdiği kaotik ortamı içselleştirerek kendisini bu 'kaotik' ortamdan kurtarabilecek bir fırsat olarak görebilir. Araştırma işletmesinin iş modeli Şekil 1'de görülebilir. Araştırma işletmesinin bulunduğu bağlamda dikkat çeken ilk nokta eyaletin 2045 yılına kadar elektrik üretiminde bulunan işletmelerin 'sıfır karbon'a dayalı elektrik enerjisi üretimini yapabilmeleridir. Komünite etkisi şeklinde nitelendirilebilecek bu etkinin işletmede bir uyarıcı etki yaptığı görülmektedir. Ancak bu etkiden daha farklı şekilde işletmenin sahip olduğu stratejiyle rekabette farklılaşamayacağını görmesiyle çevreci mantığın dayattığı talepleri ticari ve komünite mantıklarının talepleriyle birlikte harmanladığı görülmektedir. Araştırma işletmesinin dönüşüm öncesinde daha çok fosil yakıtlara dayalı elektrik enerjisi üretimi yapan üretim tesisatına sahip olduğu görülmektedir. Ancak işletme değişimle birlikte yenilenebilir enerji kaynaklarından (rüzgar ve güneş enerjisi) elektrik üretmeye daha fazla ağırlık verirken bunu bu sistemin doğasından kaynaklanan özelliklerle geliştirmeye çalıştığı görülmüştür. Öyle ki elektrik enerjisinin üretildiği anda tüketilmesi gerekliliği ve rüzgar ve güneş enerjilerinin arz tarafında miktar ve zaman kısıtının olduğu görülmektedir. Bu durumun işletmeye 'enerji depolama' (battery energy storage)

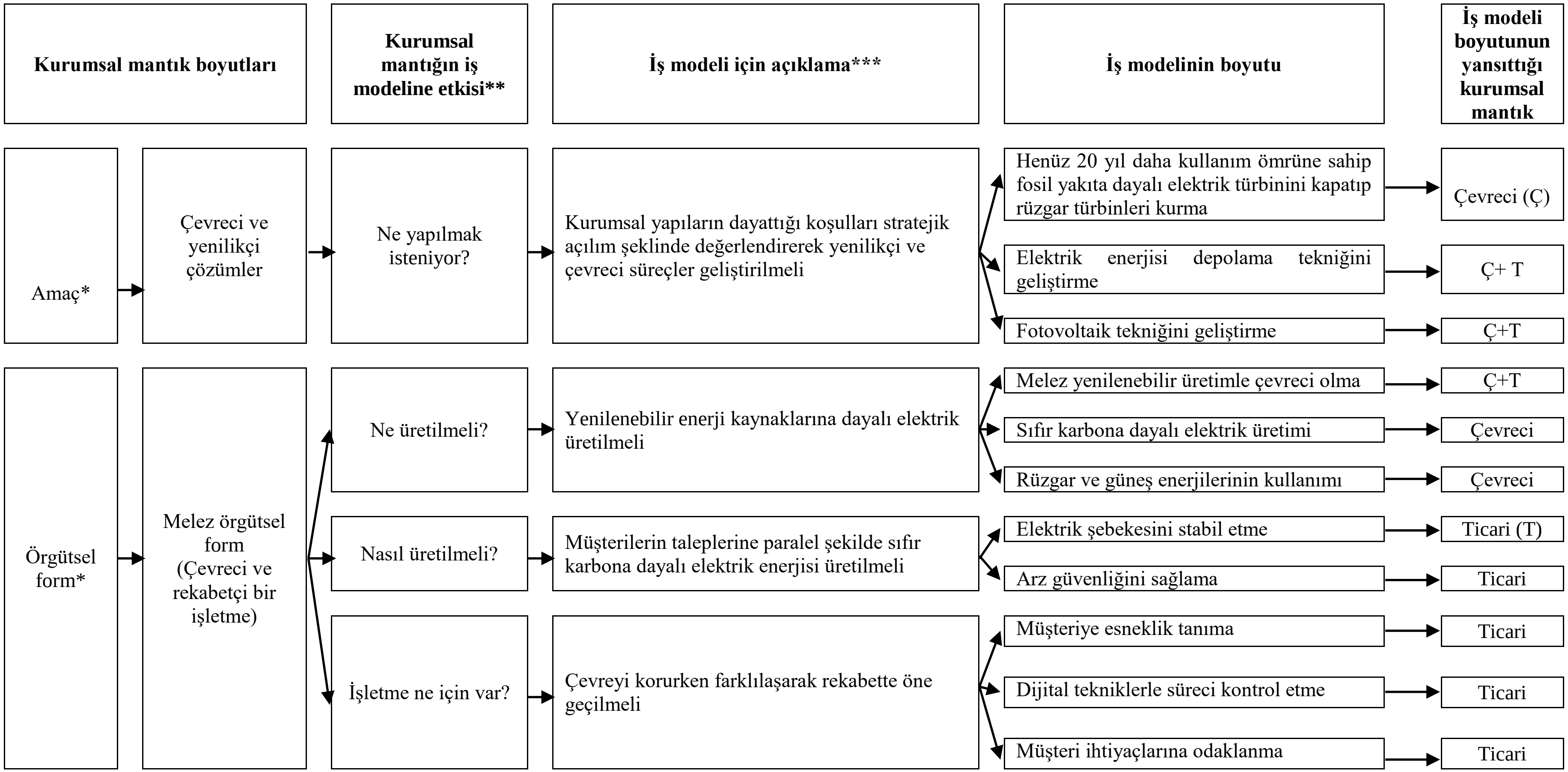
[1] Burada not etmek gerekir ki, Mitzinneck ve Besharov'un (2019) çalışması Almanya enerji sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bu aşamasında ABD enerji sektöründe etkili olan kurumsal mantıkları yansıtabilme açısından etkili olduğu düşünüldüğünden komünite, çevreci ve ticari mantıkların tanımlanabilmesinde Mitzinneck ve Besharov'un (2019) çalışmasından yararlanılmıştır.

tekniğinin geliştirilmesi yönünde teşvik yaratırken, bu sistemin yanında işletmede müşterilerin bir profesyonel tüketici (prosumer) şeklindeki görüşün ağırlık kazandığı görülmektedir. Bunun da müşterinin de artık üretim sürecine dahil edildiği bir iş modeline sahip olmaya fırsat tanıdığı görülmektedir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi, müşteri yönelimli bu değişim müşterilerin mevcut yapılarına uygun elektrik arzının sağlanmasını ve üretim sürecinin dijital tekniklerin entegre edilmesini gerekli kıldığı görülmüştür. Yüksek müşteri memnuniyetini yakalayabilmeye yönelik bu adımların dışında iş modeline eklenen bir diğer noktanın 'çevreci pratikler'dir. İşletmenin güneş ve rüzgar enerjisinden üretim yapmaya başlaması 'fotovoltaik' tekniği ile üretilen enerjinin iletim hattına entegrasyonunu sağlama gerekliliğini göstermiştir. İşletmenin çevreci yaklaşımlarından bir uygulamasının hidro yöntemiyle elektrik enerjisi üretiminde başvurulan 'rezervuar'lardır. Rezervuarlar, hidroelektrik üretiminde farklı iki noktadaki su kaynakları arasındaki su potansiyelinden çevreci bir yaklaşımla daha fazla enerji üretimi imkânı vermektedir. Bu çevreci yaklaşımların geliştirilen iş modelinde daha çok ticari mantığın etkisinin gözlendiği 'arz güvenliği' boyutunun gelişimine yol açtığı görülmektedir. Öyle ki bu sistemler elektrik şebekesinin dengeli olmasını sağlamakla birlikte enerji depolama pratiğiyle anlık talebi dikkate almayı gerektirmektedir. Bu şekilde çevreci, müşteri memnuniyetine dayalı ve arz güvenliğini tesis eden iş modeli çevreci ve rekabetçi bir işletmenin gelişimini sağlamıştır.



Şekil 1: Araştırma işletmesinin kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirdiği iş modeli

Kaynak: Bu şekil oluşturulurken Porter'ın (1996: 16) çalışmasından esinlenilmiştir. Bu şekil doküman analizi neticesinde oluşturulmuştur.



*: Geliştirilirken Pache ve Santos'un (2013: 983) çalışmasından esinlenilmiş bu şekildeki bu boyutlar belirlenirken Pache ve Santos (2013: 983) çalışmasından yararlanılmıştır. **: Bu boyutlar belirlenirken Baron'un (2004) çalışmasından yararlanılmıştır. ***: İş modelinin kurumsal mantığa göre biçimlenmesini açıklayan bu ifadeler yazılırken Mitzinneck ve Besharov'un (2019) çalışmasındaki kurumsal mantık ölçütleri temel alınmıştır.

Şekil 2: Kurumsal karmaşıklık ve iş modeli geliştirme

Sonuç

Araştırma işletmesinin komünite, ticari ve çevreci kurumsal mantıkların yarattığı kurumsal karmaşıklık sürecinden yeni bir iş modeli geliştirerek çıktığı görülmektedir. Bu modelin kurumsal mantıklarla nasıl bir ilişkiye sahip olduğu Şekil 2'de görülebilir. Yeni iş modelinin araştırma işletmesinin Chesbrough'un (2010: 355) işaret ettiği şekilde gelir üretim mekanizmaları detaylandırılarak yapıldığı görülmektedir. Araştırma işletmesi iyi tahlil edildiğinde komüniteden kaynaklanan baskıları bir uyarıcı etki olarak dikkate aldığı ama bu yeni iş modelini ticari mantığın unsurlarını çevreci kurumsal mantığın unsurlarına ekleyerek geliştirdiği görülmektedir. Bu durum Pacheco vd. (2010: 476), işletmelerin 'yeşil hapishaneden' yeni bir iş modeli geliştirerek çıkabilirler iddiasını doğrularken, işletmelerin çoklu kurumsal mantıkların geliştirdiği kurumsal karmaşıklıktan (Greenwood vd., 2011) sadece örgütsel kimlik revizyonu (Battilana ve Dorado, 2010), pratiklerde seçici davranılarak (Pache ve Santos, 2013) şeklinde çıkılmayacağını, farklı kurumsal mantıkları iş modeli boyutlarında yansıtarak da kurumsal karmaşıklıktan bir çıkış yolu bulunabileceğine işaret etmektedir.

Kaynaklar

Baden-Fuller, C., ve Morgan, M. S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.

Baron, J. N. 2004. Employing Identities in Organizational Ecology. *Industrial and Corporate Change,* 13(1), 3-32.

Battilana, J., ve Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Bommel, K. V. 2018. Managing Tensions in Sustainable Business Models: Exploring Instrumental and Integrative Strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829-841.

Casadesus-Masanell, R., ve Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.

Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.

Davies, I. A., ve Chambers, L. 2018. Integrating Hybridity and Business Model Theory in Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378-386.

DaSilva, C. M., ve Trkman, P. 2014. Business Model: What It is and What It is Not. *Long Range Planning,* 47, 379-389.

Durand, R., Hawn, O., ve Ioannou, I. 2019. Willing and Able: A General Model of Organizational Responses to Normative Pressures. *Academy of Management Review,* 44(2), 299-320.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., ve Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals,* 5(1), 317-371.

Jay, J. 2013. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journals,* 56(1), 137-159.

Laasch, O. 2018. Beyond the Purely Commercial Business Model: Organizational Value Logics and the Heterogeneity of Sustainability Business Models. *Long Range Planning,* 51, 158-183.

McPherson, C. M., ve Sauder, M. 2013. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 165-196.

Mitzinneck, B. C., ve Besharov, M. L. 2019. Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise. *Journal of Business Ethics* 159/2: 381-400.

Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., ve Rimac, T. 2019. The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. *Journal of Business Ethics* 159/2**:** 301-305.

Özseven, M., ve Danışman, A. 2017. Kurumsal Değişim, Örgütsel Kimlikler ve Örgütsel Uygulamalar: Türk Kamu Bankalarının 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Durumu, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 44(3), 335-374.

Pache, A.-C., ve Santos, F. 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling As a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal* 56/4: 972-1001.

Pacheco, D. F., ve Dean, T. J. 2015. Firm Responses to Social Movement Pressures: A Competitive Dynamics Perspective. *Strategic Management Journal*, 36, 1093-1104.

Pacheco, D. F., Dean, T. J., ve Payne, D. S. 2010. Escaping the Green Prison: Entrepreneurship and the Creation of Opportunities for Sustainable Development. *Journal of Business Venturing*, 25, 464-480.

Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review,* November-December, 4-22.

Randles, S., ve Laasch, O. 2016. Theorising the Normative Business Model. *Organization & Environment*, 29(1), 53-73.

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G.T., ve Spee, P. 2015. Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-Yet-Complementary Logics in Practice. Academy of Management Journal. 58(3), 932-970.

Smith, W. K., ve Besharov, M. L. 2019. Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Thornton, P. H., ve Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

KLAN VE PİYASA TÜRÜ ÖRGÜTLERDE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI: KURAMSAL ÇERÇEVE BAĞLAMINDA ÖNERMELER

Didem ERGİN

Başkent Üniversitesi, didemsan@gmail.com.tr

Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışı, Bilgi Yönetimi, Bilgi Alanı Modeli, Kurumsal Yapılar

ÖZET

Bu çalışma örgütlerin bilgi koruma davranışının örgüt işlemlerine nasıl yansıdığını bütünsel bir bakış açısı ile ele almayı hedeflemiştir. Örgüt yazınında rekabet avantajı kaynağı olan bilginin yönetimi 'örgütsel bilginin üretilmesi, temsil edilmesi, depolanması, aktarılması, dönüştürülmesi, uygulanması, yerleştirilmesi ve korunması '' olmak üzere birçok boyuttan ele alınmıştır (Schultze ve Leidner, 2002: 218). Bilgi Alanı Modeli farklı bağlamlarda farklı türde bilgi varlıklarının yaratılması, düzenlenmesi, aktarılması ve kullanılması ile ilişkili yapıları ve süreçleri haritalayan bir çerçevedir (Child ve diğerleri, 2014). Bu farklı bakış açısı ile örgütlerde bilgi korunmasının örgüt işlemlerinin yürütülme biçimine olan etkilerinin farklı kurumsallaşmalarda nasıl olabileceği konusu araştırılabilir. Model aracılığıyla, farklı ve bütünsel bir bakış açısıyla, farklı kurumsal yapıların bilgiyi ve kullanımını nasıl yönettiği, düzenlediği ve kontrol ettiği araştırılabilir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi korunmasının örgüt işlemlerine etkisinin nasıl ve hangi yönde farklılaşabileceği konusu geliştirilen önermeler ile tartışılmıştır.

GİRİŞ

"Örgütler sahip oldukları bilgiyi neden saklarlar ve korurlar?" sorusunun cevaplanması örgüt yazını ele alındığında kısmen zor olsa da cevaplanmasını destekleyecek yeni konular alanda kendine yer bulabilmektedir. Bilindiği üzere, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının gittikçe yaygınlaşması teknolojinin üretiminde veya kullanımında çok çeşitli örgütsel yapıları gündeme getirmiştir. Bunlar lisans anlaşmaları, teknoloji paylaşımı anlaşmaları, uluslararası ortak girişimler, Ar-Ge süreçlerinde iş birliği, müşteri-tedarikçi ortaklıkları gibi çeşitli formlarda görülebilir (Oxley,1997). Tüm bu gelişmelerle örgütler arası rekabet bilgi temelli bir rekabet türüne dönüşmüştür. Böylelikle, taklit edilmesi zor olan maddi olmayan varlıkları,

rutinleri ve yaratıcı süreçleri içeren bilgi, örgütün en değerli kaynağı haline gelmektedir (Renzl, 2008: 206). Bilgi paylaşımı ise örgütlerin beceri ve yetkinliklerini artırmaları, değer artışı elde edebilmeleri ve rekabet avantajını sürdürebilmeleri açısından örgütler için hayati önem taşımaktadır (Renzl, 2008: 206). Temel olarak bakıldığında, örgütler için önemli bir konu, bilgiyi paylaşmak ve korumak arasında bir denge bulmaktır. Örneğin, stratejik iş birliklerine katılım, firmaların iç bilgilerini korurken aynı zamanda dış bilgilere erişmelerini sağlamaktadır (Manhart ve Thalman, 2015). Bu durum, işlem maliyeti kuramı ile bilgi temelli yaklaşımları birlikte ele alan çalışmalarda olduğu gibi, örgüt sınırları ile ilgili konuları ve aynı zamanda örgütsel öğrenme ile ilgili konuları gündeme getirmektedir (Manhart ve Thalman, 2015). Birçok boyutu ile ele alınabilecek bir konu olan örgüt bilgisinin korunması, bu çalışmada istenmeyen bilginin yetkisiz kişilere sızıntılarını önleme boyutu (Ahmad ve diğerleri, 2014) ile örgütlerin işlemlerini uygulamalarındaki farklılıklara ve bunun kaynağına odaklıdır.

Dolayısıyla yapılan bu çalışma üç araştırma sorusuna cevap aramaktadır.

Örgütler neden sahip oldukları bilgiyi koruma ihtiyacı hissederler?

Bilgiyi koruma ihtiyacı farklı örgütlenme tiplerinde nasıl farklılıklar gösterebilir?

Bu farklılıklar ortaya konulduğunda farklı önermeler öne sürülebilir mi?

Bu araştırma sorularının cevaplanması için kuramsal çerçeve kapsamında yazın taramasına başvurulmuş ve önermeler bütünüyle tartışmalar desteklenmeye çalışılmıştır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim yazınında bilginin örgütler arasında daha da önemlisi örgüt içinde transfer edilebilir olması ile ilgili olarak, nasıl yapılacağını bilmek (*knowing- how*) ile hakkında bilgisi olmak (*knowing-about*) arasındaki epistemolojik ayrımı açıkça kabul edilmiş, öznel ve nesnel bilgi, örtük ve açık bilgi, kişisel olan ve önermeye dayalı olan bilgi, usule dayalı veya bildirimsel bilgi birbirinden ayrılmıştır (Grant, 1996). Ancak bilginin transfer edilebilir olması ve bunun mekanizmasının anlaşılmasında bu epistemolojik farklardan ikisi daha kritiktir. Nasıl yapılacağını bilmek (*know-how*) bilginin örtük olma özelliğini işaret ederken hakkında bilgisi olmak (*knowing-about*) ise açık bilgiyi işaret etmektedir (Grant:1996). Bilgi aktarılabilirliği açısından ele alındığında, bilginin belgelenmesi önemlidir (Renzl, 2008). Bilginin ifade edilebilir olması ile ilgili bilginin özellikleri ve bunların bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi konusunda yapılan önemli araştırmalar (örn; Kogut ve Zander, 1995, Boisot, 1995, 1998), ifade

edilebilecek ve kodlanabilecek bilgilerin, kodlanamayan bilgilerden daha kolay belgelendirilebileceğini savunmaktadır. Bilginin ne şekilde kullanıldığı veya yapılandırıldığı ile kurumsal alanların oluşumu ve ekonomik işlemlerin yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu Sargut, (2015) tarafından da öne sürülmüştür.

Örtük bilgi kodlanamadığı durumlarda uygulamalarından gözlemlenebilir, pratiğe geçme yoluyla edinilebilir ve transferi yavaş ve belirsizdir (Kogut ve Zander, 1992). Örtük bilgi hem değerli hem de anlaşılması güç olan bilgidir ve bu nedenle kullanımı ve ulaşılması örgütler için zordur (Stenmark, 2000). Örtük bilginin yazında öne çıkan özellikleri şunlardır: 'anlatabildiğimizden daha fazlasını biliyor olabiliriz' beyanıyla başlanacak olursa (Polanyi, 1966), örtük bilgi, bilene ait, kodlanmamış ve pratik, bağlamsal biraz da bilinç dışı olarak tanımlanabilir. Örtük bilgi eksiksiz ifade edilemeyen ancak ifade edildiğinde kolayca yayılabilen bir bilgi haline dönüşebilir (Boisot, 2013). Daha bireysel ve örgüte özgü olan örtük veya kapalı bilgiye nazaran açık veya kodlanmış bilgi piyasa işlemleri ile çok daha kolay bir şekilde mübadele edilebilir veya edinilebilir. Hem örtük bilginin paylaşılması hem de açık veya kodlanmış bilginin ve teknolojinin paylaşılması ve bu transfer ile stratejinin sürekli olarak yenilenmesi için teşvikler ve mekanizmalar kurulması gerekmektedir (Choi ve Lee, 1996). Örtük bilginin paylaşılması ve anlaşılması örgüt içindeki bireylerin edinilecek yararın karşılıklı paylaşması ve iş birliği içinde olmasıyla daha kolay olmaktadır (Choi ve Lee, 1996). Bilgi Alanı modeline göre karşılıklılık esasını geliştiren bazı kurumsallaşmalarda örtük bilginin paylaşılması ile oluşabilecek bilgi sızıntısı ihtimaline karşı fırsatçı davranışların önüne geçilerek doğal bir koruma mekanizması da oluşturulmuş olmaktadır. Diğer taraftan, açık bilginin kodlanabilir olması sebebiyle piyasada ticarileştirebilmesi kolaydır ve bu tip bilgiler fikri mülkiyet hakları ile yasal olarak koruma altına alınabilir (Choi ve Lee, 1996). Kodlanmış ve açık bilginin paylaşım mekanizmaları ve sunduğu teşviklerle kontrollü yayılımı söz konusu olsa da ticarileştirilmesinin getirdiği faydalar korunmasından çok daha önde gelebilir. Bu tip bilginin yönetimi ise ileride tartışıldığı gibi Bilgi Alanında tanımlanmış piyasa kurumsallaşması stratejisi ile uyumludur.

Öyleyse; örgütler, etkinliklerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini artırma amacı ile bilgi yönetimi uygulamaları ve teknolojilerini uyguladıklarından (Schultze ve Leidner, 2002: 214), sahip oldukları ve kendilerine "değerli" olarak kabul ettikleri bilgiyi koruyarak rekabet avantajını hem yaratabilen hem de sürdürebilen yapılar olarak farklılaşabilirler (Liebeskind, 1996). Birçok açıdan bilgiyi korumanın maliyetlerinin yüksek olması nedeni ile (örneğin

mülkiyet haklarının zayıf olması bunların yazılmasının ve uygulanmasının zorluğu gibi), firmalar bilginin değerini korumak için piyasalarda mevcut olmayan bir dizi örgütsel düzenlemeyi kullanabilirler. Böylece firmalar (a) bilginin kamulaştırılmasını farklı şekilde önleyebilir ve (b) bilginin ve ürünlerinin gözlemlenebilir olmasını farklı bir şekilde azaltabilir, böylece taklitten koruyabilir. Bu şekilde firmalar, yasalar kapsamında verilen bilginin sınırlı mülkiyet haklarından daha değerli olmasa da, değerli olan bilgiye 'sahip olma hakları' yaratabilirler (Liebeskind, 1996, 94).

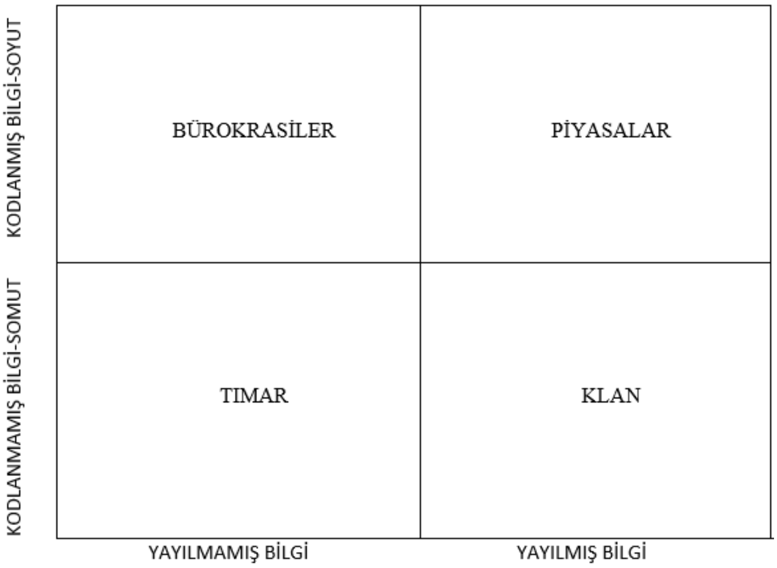
Bilginin Korunmasına Yönelik Bilgi Alanı Modeli

Farklı bağlamlardaki farklı bilgi varlıklarının yaratılması, organizasyonu, iletişimi ve kullanımı ile ilgili olan yapıları ve süreçleri anlatan bir bütünleştirici çerçeve olan Bilgi Alanı modeli ‘’*Epistemolojik Alan’’* ve ‘’*Kültür Alanı’’* adı verilen iki farklı çerçevenin birleşmesinden oluşmaktadır (Child ve diğerleri, 2004: 803). Bilginin kodlanması soyutlanması ve yayılmasını içeren bu üç boyutlu modelin ilk halkasını oluşturan ‘’Epistemolojik Alan’’ın önceliği bilginin yapılandırılması ve kullanışlılık değeridir (*utility value*). Bilginin farklı kültürel ve kurumsal ortamlarda nasıl yayıldığına dair bir öngörü üreten ve ‘’Kültür Alanı’’ adı verilen ikinci çerçeve ile ise bilgi yapılanması ile sosyal yapılar ilişkilendirilmektedir (Child ve diğerleri: 2014: 803). Bilgi Alanının temel önemesine göre bilginin paylaşılabilir olması öncesinde kodlama ve soyutlama ile yapılandırılarak minimum düzeyde ifade edilebilir olmasına bağlıdır (Boisot, 1995, 1998). Ne kadar ifade edileceği de paylaşma ihtiyacına göre şekillenir. Bir mesajının kodlama ve soyutlama düzeyinin yüksek olması o mesajın belli bir popülasyonda kısa zamanda ve daha çok sayıda vekile ulaşabilir olmasını sağlar. Yayılma sürecindeki etkenler arasında iletişim teknolojileri, veri yapılandırma algoritmaları ilgili popülasyonun uzamsal ve yapısal özellikleri ve yayılan mesajın doğası da bulunmaktadır (Boisot ve Li: 2007:117). Örtük kodlanmamış ve somut bilgininin paylaşımı zordur ve iletişimsel maliyetleri fazladır. Bilginin ifade edilebilir olması bilginin diğerleriyle paylaşılmasını hem hızlandırır hem de kolaylaştırır (Boisot: 1986, 1995). Özetle, Bilgi Alanında kodlama ve soyutlama birlikte ve karşılıklı olarak yayılma sürecini kolaylaştıran birbirlerini güçlendiren aktivitelerdir (Boisot ve Child, 1999). Bilginin yapılandırılması ile yayılması arasındaki ilişkiyi bilginin kültürel özellikleri sonucu ortaya çıkan kurumsallaşma süreçleriyle açıklayan Kültür Alanı ile 3 boyutlu model tamamlanmaktadır.

Bu kapsamda Bilgi Alanında bilginin yapılandırılması ve yayılmasına bağlı olarak ortaya çıkan kurumsal yapılar işlem-yönetişim tipolojisi ile açıklanmaktadır. Buna göre; ‘’bürokrasi’’, ‘’piyasa’’, ‘’tımar’’ ve ‘’klan’’ olmak üzere birbirlerinden ayrılan dört işlemsel yapı bulunmaktadır. Boisot (1998: 124) çalışmasında, yeni kurumsal iktisat yaklaşımına atıfta bulunarak, bilgi akışını içeren her türlü sosyal mübadelenin işlem olarak düşünülebileceğini belirtmiştir. Burada Bilgi Alanı Modeli Giddens’ın (1984) yaygın ve tekrarlayan şekilde gerçekleşen belirli mübadele işlemlerinin kurallarla yapılanması ve kurumsallaşmasıyla işlemleri desteklemesi sürecini açıklayan kuramına benzer bir açıklama getirmektedir. Bir işlemden kaynaklanan farklı çıkarları ve çeşitli aktiviteleri uyumlandıran ve bu süreçte ortaya çıkan çeşitli işlemsel yapılar bulunmaktadır (Boisot:1995: 282).

Bu bağlamda öncelikle işlem ve işlemsel yapıların ne olduğu irdelenmelidir. İşlemsel yapılar bilgi akışında ortaya çıkar (Boisot:1995). İşlemlerin doğasında ise bilgi vardır; bilgi mal ve hizmet değişimi işlemlerinin başlaması ve bitirilebilmesi için bu bir önkoşuldur (Boisot ve Child, 1988). Bunlara ek olarak bilginin üretilmesinde ve işlemlerde kullanılmasında ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması 1970lerde maliyet analizi ile uğraşan ekonomistlerin de dikkatini çekmiştir (Boisot:1995: 234). Bu yaklaşımlarda öne çıkan Williamson, Coase’ un önceki çalışmaları üzerine kurduğu çalışmasında çeşitli işlem seçeneklerinin yönetiminde kullanılan farklı kurumsal düzenlemeleri irdelemiştir (Boisot:1995: 235). Ancak, Williamson, hiyerarşi-piyasa arasında gidip gelen tek boyutlu ekonomik analizinde seçilen işlem formunu ekonomik verimliliğe bağladığı ve ekonomik işlemlerin içinde var olan sosyal öğeleri ihmal ettiği için eleştirilmiştir (Boisot ve Child, 1988).

Şekil 1. İşlem-Yönetişim Yapıları Tipolojisi



Kaynak: Boisot ve Child, 1988:509

Şekil 1'de bu işlemlerin bilginin yapılandırılmasına göre karşılaştırmalı farkları verilmektedir. Burada öne çıkan farklar da en önemli etken bilginin ''soyut-somut'', ''kodlanmış ve kodlanmamış'' olmasına bağlı olarak yayılma düzeyleridir. Ancak Bilgi Alanındaki diğer önemli değişkenler de işlemlerin nasıl başlatıldığı ve nasıl tamamlandığına dair önemli bilgiler vermektedir (Boisot, 1995, 1998).

Bilgi Alanında bilginin yapılandırılması ve iletişimi ile ilgili özellikleri insan öğrenmesini sosyal davranışı ve işlemsel yapıları şekillendirirken aynı zamanda bilgi varlıklarının değerlendirilmesi ve değer yaratma temellerinin oluşturulmasını sağlamaktadır (Child ve diğerleri, 2014). Boisot'un analizini özel kılan bu bilgi temelli süreci farklı kültürel tecrübelere dayandırması, kodlama soyutlama ve yayılmanın tercih edilen farklı örüntülerine ve bunun sonucunda ortaya çıkan farklı örgütlenme biçimlerine yaptığı vurgudur. Bu bağlamda Boisot ve Child (1988) tımar sisteminin içinde yer alan feodal düzenden bürokraside yere alan mutlak devlete oradan da piyasa sistemine geçişi anlatmak üzere Bilgi Alanındaki yayılma eğrisinin evrimini ve mantığını takip eden ''Yakınsama Hipotezi'' ni (Boisot ve Child, 1988) gündeme getirmektedirler (Boisot ve diğerleri, 2011:76). Bu hipoteze göre, ülkeler sanayileştikçe benzer teknik, ekonomik ve örgütsel sorunlarla karşılaşacaklarını ve aynı şekilde mücadele edecekleri iddia edilmektedir (Boisot, 1986). Ancak bu sanayileşme sürecinde kültürel farklılıkların

belirleyici rolünü göz ardı eden bir yaklaşımdır. Bu farklılaşmaların sonucunda hem ekonomik işlemlerin hem de ekonomik ilişkilerin nasıl yönetileceği de farklılaşmaktadır. Çevredeki bilginin nitelikleri (ne tür bir bilgi içerdiği veya karmaşıklık düzeyi) örgütsel tasarım ve örgütlerin oluşumu açısından önemlidir (Sargut, 2003).

Modele Bağlı Önermeler: Model kapsamında bilginin kullanım özellikleri ile yapının karşılıklı etkileşimi tartışılmıştır. Buna paralel olarak, Bilgi Alanının evrimsel boyutu ile bakıldığında bu etkileşim içinde gelişen işlemsel yapıların yine kendi örüntülerini takip ederek evrilmekte olduğu ve çağdaş sorunlara kendine özgü çözümler ürettiği öngörülmektedir. Örgütsel olguların anlaşılmasında sunulan bu kurumsal analiz ile modern örgüt araştırmaları piyasa-hiyerarşi zıtlığının ötesine taşınmıştır. Bu kurumsal kültürler kendi sınırları içinde bilgi yönetimi stratejilerinin birer konfigürasyonları olarak görülmektedir (Boisot, 1986). Bu konfigürasyonlarda bilgi akışına kısıtlama getiren doğal bariyerlerde (Boisot, 1986) bulunmaktadır. İşlemler hem örgüt içi hem de örgütler arası olarak birçok formda gerçekleşebilir. Bu kapsamda piyasa değerlerini önde tutan örgütler ile klan değerlerini önde tutan örgütlerin işlem maliyetlerini yönetmede farklı bir anlayışa sahip olması beklenmelidir.

Boisot'un çalışmalarında (1995, 1998) klan ve piyasa farklılaşmasında işlemlerin ne şekilde yürütüldüğü bazı önemli başlıklar altında toplanmıştır. Birinci ve en temel farklılaşma bilginin yayılımı ve yapısal özellikleri ile ilgilidir. Yazara göre, piyasa türü örgütlenmelerde bilgi kodlanmış ve geniş şekilde yayılmış iken (örn, fiyatlar) klan türü örgütlerde bilgi kodlanmamış ve sınırlı yayılmıştır (örn, sözel gelenekler). Ayrıca, piyasa tipi örgütlenmelerde bilgi soyut (kategori sayısı azaltılmış) özellikler taşırken klanlarda bilgi somut (kategori sayısı azaltılmamış) özellikler taşımaktadır. İkincisi ise ilişkilerin yapısıdır. Yazar'a göre (1995,1998) piyasa türü örgütlerde ilişkiler kişisel olmayan ve rekabetçi iken, klanlarda ilişkiler kişisel ancak hiyerarşik değildir. Bununla birlikte, piyasalarda kimlik önem taşımazken, klanlarda kimliğin önemli olduğu yine yazar tarafından vurgulanmıştır. Üçüncü özellik olan amaç uyumu değerlendirildiğinde ise piyasalarda bireysel amaçlar önemliyken, klanlarda müzakere sonucunda oluşan amaçlar önemlidir. Hem piyasalar hem de klanlar müzakere ve denetime açık yatay ilişkilerle koordine edilirler. Son olan özellik ise ortaklaşa değerlerin paylaşımıdır. Yazar'a göre klanlarda temel olarak gruba sadakat gösterme ve ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunludur. Piyasa tipi örgütlenmelerde ise grup üyelerine ekonomik işlem özgürlüğü tanınması ile ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunlu değildir.

Yukarıda ele alından tartışmalar doğrultusunda, aşağıdaki iki önermenin öne sürülmesi mümkün olmaktadır.

Önerme1: Bilginin kodlanmamış ve sınırlı yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel; amaçların ortak olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olduğu örgüt yapıları klan tipi olacaktır.

Önerme2: Bilginin kodlanmış ve geniş yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel olmadığı; amaçların bireysel olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olmadığı örgüt yapıları piyasa tipi olacaktır.

Bilgi paylaşımında kodlama becerisi ve isteği bağlamsaldır ve bu bağlamsal farklarla bilgi yönetimi klan veya piyasa tipi örgütlenmelerle farklı olarak gelişir. Boisot'un Bilgi Alanında ise genel olarak klanların karmaşık ve belirsizlik içeren işlemleri yönetmede etkin olması genel paradigmanın ortaklaşa çıkarı belirleyebilmede örgüt üyelerine yol gösterici olması ve sonunda ortak bir kazancın olacağına dair inanca bağlı olarak gelişen amaç uyumunun son derece yüksek olmasına bağlıdır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Bu örgütlenmelerde denetim biçimi olarak ortak değer ve inançlar, gelenekler ve karşılıklı güven de bir disiplin aracı olarak kullanılmaktadır (Sargut, 2001).

Ayrıca, klanlar yüz yüze ilişkilerle dar gruplar içinde bilginin paylaşıldığı geniş bağlamlı kültürler olarak iç grup bilgisine sahip olmayı bir tür üstünlük sebebi olarak görmektedirler (Sargut, 2015, Boisot, 1995, Boisot ve Child, 1988). Özgün bilgiler genellikle kodlanmamış ve örgüte özgü bilgilerdir. Bu sebeple bu bilgiler örgüte özgü olan ve örgüte bulunması dışarıda bulunması olanaksız bir know-how'ı da beraberinde getirmektedirler. Bunun sonucunda ortaya çıkan ilk hareket eden olma ve yenilikçilik fırsatları bu tip örgütlere uzun dönemli rekabet avantajı kaynağı olarak geri dönmektedir. Belirsizlik ve karmaşıklık içeren işlemler de Bilgi Alanı kapsamında kodlanmamış bilgi ile yapılan işlemler olarak değerlendirilir (Boisot, 1982). Klan kurumsallaşmasının karmaşık bilgi yönetimindeki başarısı, içe dönük ve iç grup bilgisini korumaya daha yatkın örgütsel yapılar olması bu örgütlerin koruma eğilimini pekiştirerek bu tip uzmanlık gerektiren yatırımların da içselleştirilmesi tercihini öne çıkarabilir.

Diğer taraftan karmaşıklığın azaltılması amacıyla daha kodlanmış ve soyut bilgi ile çalışan, sınırsız bilgi yayılımının olduğu, amaç/değer uyumunun zorunlu olmadığı ve kişisel olmayan daha bireysel olan piyasa kurumsallaşmasında ise dışa dönük değer yaratan tercihlerin

sunulması beklenebilir. Ayrıca, bilginin ifade edilebilir olması ile sözleşme gibi yasal formlarda kontrol edilebilmesi de bilgi korumada başka bir boyut olarak tartışılabilir. Bu durumda bilginin kodlanabildiği kadarı ile korunabilmesi için sözleşmelerin eksiksiz yapılması veya patent gibi hukuksal mekanizmaların düzgün işleyebilmesi baskısı daha fazladır. Öyleyse; klan kurumsallaşmasının özellikleri örgütleri daha çok iç bilginin korunması ile yenilikçilik ile değer yaratma yönünde bir bilgi yönetimi benimsemeye, piyasa kurumsallaşması özellikleri ise örgütleri daha çok bilginin ticari boyutu ile değer yaratma yönünde bir bilgi yönetimi benimsemeye doğru yönlendirebilir. Her iki durumda da bilginin kontrollü paylaşımı söz konusu iken rekabet avantajını koruma kapsamında öncelikler değişebilir. Piyasalarda bilgi sızıntısı ihtimalinin yüksek olması nedeni ile tekel gücünden faydalanılması amacıyla bilgiyi ticarileştirme kaygısı ve bilginin tekrar/yeniden kullanımı ile ilgili öncelikler, bilginin yönetiminde farklı çözüm arayışlarını öne çıkarabilir. Bu tartışmalar kapsamında aşağıdaki gibi bir önerme öne sürülebilir.

Önerme 3: ‘Klan kurumsallaşması’ bilginin korunmasını bilginin ticarileştirilmesinden önde tutmaktadır.

Ekonomik temelli bakış açısında, rasyonelliğin sınırlı olmasının sonuçları sadece tamamlanmayan veya eksik sözleşmelere dayandırılmakta ve bu yönde fırsatçılıkların ortaya çıkmasına odaklanılmaktadır. Williamson’ın (1979, 1981) insan doğasından kaynaklanan sınırlı rasyonellik ve fırsatçılığı birbiriyle katı bir şekilde ilişkilendirilmemişse de bunun sonuçlarını ekonomik olarak değerlendirilmiştir. Ancak kodlanmamış bilgiye sahip olmanın getirdiği eşşiz ve kayırmacı ilişkilerin sonucu ortaya çıkan ekonomik temelli olmayan fırsatçı durumlar da değerlendirmelidir (Boisot ve Child, 1988). Yine bu ilişkilerin kontrolü de ekonomik temelli olmayan formlarda görülebilir veya desteklenebilir. Buna göre burada Ouchi ve Williamson (1981) ‘’yumuşak sözleşme’’ olarak kabul ettikleri Williamson’ın daha önce ‘’atmosfer’’ olarak ele aldığı gayri resmi kodlanmamış güven temelli ilişkilerin ekstra yönetim kontrolü sağlayabileceği kabul edilmiştir (Boisot, 1982, Boisot ve Child, 1988). Birçok ekonomist ve örgüt kuramcısı kültür ve örgüt performansı arasında bir bağ kurmamış olsa da örgütün kendi baskın kültürünün ayrıca bir kontrol mekanizması oluşturduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Aslında işlem maliyeti kuramının genişletilen hipotezleriyle daha öncede değinildiği gibi örgüt-piyasa kontrolünden farklı olarak klanları da sosyal veya kültürel öğeler içeren kontrol mekanizmasını oluşturmak üzere ortaya koyması bu girişimin bir sonucudur. Dolayısı ile istenmeyen bir bilgi akışını kontrol edebilmede klanların ortaya koyduğu sosyal bir baskı veya kontrol mekanizmasının geçerliliği

de tartışılabilir. Sonuç olarak bireysel değerlerin önde tutulduğu piyasa kurumsallaşmasından farklı olarak kapalı ve ortaklaşacı bir kültüre sahip olunması sebebi ile klanlarda bilgi saklamanın doğal olarak daha kolay olduğu savunulabilir. Bu tartışmalar kapsamında son önerme aşağıdaki yönde olacaktır.

Önerme 4: Bilgi koruma maliyetleri, kodlama ve soyutlamanın düşük olduğu 'klan kurumsallaşmasında' kodlama ve soyutlamanın yüksek olduğu 'piyasa kurumsallaşmasına' göre daha düşük olacaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt kuramında örgüte bilgi temelli yaklaşan çalışmalarda örgüte özgü bilginin örgütün varlığını ve rekabet avantajını sürdürebilmesinde kritik bir kaynak olduğu, bu sebeple bilginin etkin yönetimi ve kullanımının örgütler için son derece önemli olduğu tartılmıştır. Bu çalışmada ise bilginin etkin yönetimi örgüt bilgisinin korunması açısından ele alınmış, kavramsal çerçeve paralelinde klan ve piyasa kurumsallaşmalarında uygulamadaki farkların nasıl olabileceğine dair çeşitli önermeler sunulmuştur.

Örgütlerin bilgiden değer elde edilebilmesi, örgüt bilgisinin kullanımı ve paylaşılmasıyla yeni bilginin yaratılabilmesine bağlıdır. Örgütlerin bilgi üretmesi ve bu bilgiyi kullanarak ondan değer elde edebilmesi için sahip oldukları kurumsal bilgi ve birikimi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir (Zaim, 2010). Örgütlerde bilgi, yalnızca belgelerde ya da depolarda değil, örgüt rutinlerinde, süreçlerinde, uygulamalarında ve normlarda bulunur (Aras, 2018). Örgüte rekabet avantajı sağlayan bilginin korunmasında örgüt içi bilgi paylaşımının yanında örgüt sınırlarını aşan kontrolsüz bilgi sızıntısı riskleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Ding ve diğerleri, 2013). Yazında örgüt içi bilgi paylaşımı stratejileri ve bilgi sızıntısı arasındaki ilişkinin nasıl yönetilebileceği üzerine olan çalışmalarda fikir birliğine varılamamış, örgüt içi bilgi paylaşımının bilginin aynı zamanda örgüt dışına sızmasına sebep olabileceği ve bunun bir ikilem yarattığı tartışılmıştır (Ding ve diğerleri, 2013). Örgüt içi bilgi paylaşımı ve bilgi sızıntısı arasındaki bağlantı bilgi akışları ile ilgilidir. Bu çalışmada kapsamında bilgi akışlarına olan farklı tercihleri doğrultusunda, klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi koruma uygulamalarında olabilecek farklılıklara odaklanılmış ve bu farklı bakış açısı ile yazındaki boşluğa katkıda bulunulmuştur. İlerideki çalışmalarda, bu çalışmada sunulan önermeler doğrultusunda örgüt içi bilgi paylaşımı süreçlerindeki farklılaşmalar ile örgüt dışına

bilgi sızıntısı arasındaki bağlantının örgütün yenilikçi olmasına ve rekabet avantajını sürdürebilmesine nasıl etki ettiği yönünde uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Ahmad, A. Bosua, R., Scheepers, R. 2014. Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. **Computers &Security**, 42 : 27-39.

Aras, M. 2018. İşletmelerde bilgi koruma stratejileri. **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.** 8 (3): 613-621.

Boisot, M. 1982. The codification and diffusion of knowledge in the transactional strategy of firms. **Keio Economic Studies**, 19 (1): 57-77.

Boisot, M. 1986. Markets and hierarchies in a cultural Perspective. **Organization Studies**, 7(2): 135-158.

Boisot, M., Child, J. 1988. The iron law of fiefs: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. **Administrative Science Quarterly**, (33): 507-527.

Boisot, M.1995. Institutions. **Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture**. Routledge, London;New York.

Boisot, M. (1998). **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy**. New York: Oxford University Press.

Boisot, M., Child, J.1999. Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. **Organization Science**,10 (3): 237-252.

Boisot, M., Li, Y. 2007. ‘’Organization versus Market Knowledge: From Concrete Embodiment to Abstract Representation’’. ***Exploration in Information Space: Knowledge, Agents, and Organization.*** Oxford University Press, London.109-146.

Boisot, M.2013. The Creation and Sharing of Knowledge. Knowledge, **Organization and Management: Building on the Work of Max Boisot.** Oxford University Press, London.

Child, J., Ihrig, M, Merali, Y. 2014. Organization as information- a space odyssey. **Organization Studies**, 35 (6):801-824.

Choi, Ju Chong, Lee, Soo, Hee.1996. **A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships.** San Francisco, CA: The New Lexington Press.

Ding, X., Liu, H., song, Y. 2013. Are internal knowledge transfer strategies double-edged swords?. **Journal of Knowledge Management,** 17 (1): 69-86.

Giddens, A. 1984. **The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration**.

Cambridge, UK: Polity Press.

Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal,** 17 (Winter Special Issue) :109-122.

Kogut, B., Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science,** 3 (3): 383-397.

Kogut, B., Zander, U. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, 6 (1):76-92.

Liebeskind, J.P.1996. Knowledge, strategy and the theory of the firm. **Strategic Management Journal,** 17 (Winter Special Issue): 93-107.

Manhart, M, Thalmann, S. 2015. Protecting organizational knowledge: A structured literature review. **Journal of Knowledge Management,** 19 (2): 190-211.

Oxley, J.E. 1997. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A Transaction cost approach. **The Journal of Law, Economics, &Organization**, 13(2):387-409.

Polanyi, M. 1966. **The Tacit Dimension**. New York. Anchor Day.

Renzl, B. 2008. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. **The International Journal of Management Science,** 36 :206-220.

Sargut, A. S. (2003), "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü", Ed. Ferda Erdem, **Sosyal Bilimlerde Güven,** Ankara: Vadi Yayınları, 89-124.

Sargut, A.S. 2015. **Kültürler Arası Farklılaşma**, İmge Yayınevi.

Schultze, U, Leidner, D.E. 2002. Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. **MIS Quarterly (Management Information Systems),** 26 (3): 213-242.

Stenmark, D. 2000/2001. Leveraging tacit organizational knowledge, **Journal of Management Information Systems**, 17 (3):9-24.

Williamson, O.E. 1979. Transaction-Cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, 22 (2):233-261.

Williamson, O. E., and Ouchi, W.G. 1981 "The markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects." In Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce (eds.), ***Perspectives on Organization Design and Behaviour***: 347-370. New York: Wiley.

Wilkins, A.L., Ouchi, W. G. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, 28 (3): 468-481.

Zaim, H. 2010. Türkiye' de bilgi yönetimi uygulamaları, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,** 762-782.

İDEOLOJİK DAMGA ETKİLERİNDE SİYASİ BAĞLAMI ANLAMAK: TÜRK MİZAH DERGİLERİ ÖRNEĞİ

Deniz ÖZTÜRK

İzmir Bakırçay Üniversitesi, deniz.ozturk@bakircay.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Damga Etkisi, Siyasi İdeoloji, Mizah Dergileri, Türkiye

Örgütlerde damga etkisini (*imprinting effect*) ele alan çalışmaların çoğu, özellikle çevrenin belirgin özellikler yansıttığı ilk dönemlerde, kurucuları olası bir damga kaynağı olarak göstermiştir. İlgili yazında, kurucuların kimliklerinin (Fauchart ve Gruber, 2011), başlangıçtaki girişim düşüncelerine dair modlarının (Hsu ve Lim, 2014), iş yeniliği ve düşünme kalıplarının (Snihur ve Zott, 2019) önemli çevresel değişikliklere rağmen örgütsel çıktılarda kalıcı damgalar bıraktığı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, çok az sayıda çalışma, kurucuların siyasi ideolojilerinin (Marquis ve Qiao, 2019; Wang, Du ve Marquis, 2019) yarattığı damga etkilerine ve kurucuların ideolojik damga etkilerinin zaman içinde nasıl çeşitlendiğine, ve bu çeşitliliğin altında yatan mekanizmalara dair çok sınırlı iç görü sunmuştur.

Stinchcombe, damga etkisi hipotezini kuramsallaştırdığı 1965'teki çalışmasında, temel olarak, belli bir dış çevrede kurulan örgütlerin "sosyal sistemlerini mevcut sosyal kaynaklar ile inşa ettiklerini" ve sosyal sistemlerin (örneğin iç yapılar, süreçler ve kültürel özellikler) bu damga etkisini, "gelenekselleşen güçlerin, çıkarların kazanılması ve ideolojilerin yapıyı korumaya meyilli olması" nedeniyle sürdürdüğünü vurgulamaktadır (1965:168-169). Bu teze göre aynı alanda bulunan örgütlerin biçimleri kuruldukları zamandaki kaynaklar, bilgiler ve destekleyici yapılarla sınırlıdır, bu nedenle de aynı zamanda kurulmuş olan bu örgütler bulundukları dönemin koşullarını yansıtacak şekilde birbirlerine benzer olmaktadır. Bu kavramsallaşma temelinde gerçekleşen örgüt çalışmaları, damga etkisini "bir varlığın kısa bir hassas dönem boyunca çevredeki belirgin unsurları yansıtan özellikler geliştirdiği ve bu özelliklerin sonraki dönemlerde önemli çevresel değişikliklere rağmen devam ettiği bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Marquis ve Huang, 2010; Marquis ve Tilcsik, 2013: 199).

Damga etkisi tezi temel olarak kurucu koşulların sürdürülmesi etrafında döndüğü için, önceki

çalışmalar, örgütlerin damgalandığı ve ideolojik damgaların da değişken bir biçimde şekillendiği oldukça bağlamsallaştırılmış koşullara görece az değinmiştir (Marquis ve Tilcsik, 2013). Damga etkisi yazını büyük ölçüde damgaların yeniden üretimine odaklanmış olmakla birlikte, ideolojik damgaların farklı tarihsel dönemlerde sürekliliğini ve kalıcılığını çevreleyen politik bağlama dair koşulların açığa çıkarılmasına görece az önem vermiştir. Bazı ideolojik damgaların diğerlerine göre neden daha esnek olduğuna ışık tutan ara koşulları anlamak çok önemlidir; çünkü damgalanma sürecinin koşulları damgalanacak şeyin ne olduğunu ve damgaların göreli yaygınlığını belirler.

Bu çalışmanın amacı, siyasi bağlamın ideolojik damga etkilerinin kalıcılığında yarattığı çeşitliliği incelemektir. Bu doğrultuda bu araştırmada, önemli bağlamsal koşullar incelenerek, farklı siyasi ideolojilere ve farklı siyasi dönemlere yerleşik kurucular tarafından ortaya konulan damgaların etkilerinin göreceli olarak nasıl değiştiğini göstermek, böylelikle de ideolojik damga etkilerinin kalıcılığındaki farklılıklara ilişkin kuramsal bir çerçeve geliştirmek amaçlanmaktadır. İdeolojik damgaların sürekliliğindeki varyasyonun üç ara etmen *(intervening condition)* nedeni ile etkili olduğunu gösteriyoruz: (1) siyasi değişimler sonucunda kurucunun siyasi ideolojisi ile iktidar partisinin temsil ettiği ideoloji arasındaki uyum(suzluk), (2) kurucunun temsil ettiği siyasi ideolojinin tipi ve (3) siyasi partinin ideolojisinde zaman içerisinde yaşanan değişimdir.

Kurucuların ideolojik damgalama süreçleri, 1972-2015 yılları arasında Türk mizah dergilerinde yayınlanan siyasi karikatürlerin ideolojik söylem analiz ile incelenecektir. Farklı medya kuruluşlarının haber iletimlerinde farklı politik yönelimleri temsil etmesine benzer olarak, siyasi karikatürlerin de üreticilerinin ideolojik değerlerini yansıttığı ve siyasi anlamları iletmede görsel söylem oluşturduğu söylenebilir Bu çalışma, damgaların sürekliliğinin bu damgaları çevreleyen zengin siyasi bağlamlara bağlı olduğunu göstererek, ideolojik damga etkilerine dair anlayışımızı geliştirmeyi hedeflemektedir.

İLGİLİ YAZIN VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Damga etkisiyle ilgili yapılan çalışmalar, bireylerin siyasi ideolojilerini, farklı tarihsel dönemlerde siyasi olarak aşılanmış olan kurucuları, farklı ideolojilere damgalanmış olarak yansıtarak, bireysel bir damga etkisi kaynağı olarak göstermiştir (Marquis ve Qiao, 2018; Wang ve diğerleri, 2019). Marquis ve Qiao (2018) çalışmalarında kurucuların komünist ideolojik damgalarının firma düzeyinde uluslararasılaşma stratejilerini olumsuz etkilediğini gösterirken,

Wang ve diğerleri (2019) çalışması ise politikacıların damgalanmış ideolojilerinin, yerel düzeydeki firmaların siyasi atamalarını güvence altına almadaki etkisini açıklamış, bireyin sözü edilen damgayla tutarlı olaylara önceden maruz kalmasının ve çalışma ortamının özelliklerinin siyasi ideolojiyle uyumlu olmasının damga etkisinin sürekliliğini etkileyebileceğini vurgulamıştır. Bu çalışmalar, ideolojik damgaların göreceli kalıcılığına etki eden koşulların altını çizmelerine rağmen, ideolojik damgalar ve siyasi bağlamdaki değişimler arasındaki etkileşimin damga etkilerinin sürekliliğini nasıl etkilediğine dair bir açıklama geliştirmemişlerdir.

Örgütlerin yaptıkları işlerde neden farklılaştıklarını anlama konusunda “daha yapılacak çok iş” (Marquis ve Tilcsik, 2013: 220) olduğu gibi, damga etkisinin kalıcılığını etkileyen birtakım bağlamsal faktörlerin anlaşılması “bazı durumlarda, çevresel değişiklikler, önemli telafi edici baskılar örgütleri taşıdıkları damgaların etkisinden ayırmaya zorlayabileceği” (Marquis ve Tilcsik, 2013: 223) için önem teşkil etmektedir. Bu çalışmada, makro düzeyde bir etmen olan seçimler aracılığıyla yaşanan siyasi değişimler ve bunun sonucunda ise kurucunun siyasi ideolojisi ile iktidar partisinin temsil ettiği ideoloji arasındaki göreli uyum ideolojik damgaların göreli yaygınlığını ortaya çıkarmak için ele alınmaktadır. Siyasi değişim dönemlerinde farklı örgütlerin dış etkilere karşı duyarlılığının artması, farklı damgaların göreceli belirginliğini anlama konusunda derin bir bakış açısı sunarken, bu dinamiklerin orijinal ideolojiyle zaman boyutunda farklılaşan uyum düzeyleri nedeniyle de damga etkilerini güçlendirebilir veya zayıflatabilir.

Siyasi ideolojiler, esas olarak, bireylerin siyasi tutumlarını sınıflandırmada en tutarlı yol olarak öne sürülen liberalizm-muhafazakarlık ekseni boyunca kavramsallaştırılmıştır. ABD’nin ampirik bağlam olduğu çalışmalarda genişçe yer bulmakta olan bu tipolojinin (Gupta ve Wowak, 2017; Gupta ve Briscoe, 2019), gelişmekte olan demokrasilerde ve yarı-otoriteryen rejimlerde uygulanmasına az dikkat edilmiştir. İdeolojinin çok yönlü olduğu ve birçok yönden bağlama içkin olduğu göz önünde alındığında (Marquis ve Qiao, 2018: 30), diğer ideoloji tiplerinin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini anlamak gerekmektedir. Siyasi ideolojiyi liberalizm-muhafazakarlık dikotomisinde kavramsallaştırmak yerine, damgalama koşullarını bağlamsallaştırmak, aynı zamanda çok boyutlu politik ideoloji çerçevesinin açılmasını, damgalanan unsurları ve ideolojik damgaların etkisinin göreceli olarak anlaşılmasını mümkün kılacaktır. Türk siyasi bağlamında, sol-sağ ideolojik ekseninin açıklayıcı güce sahip olmadığı (Öniş, 2009), bunun aksine İslamcılık-laiklik, Türk milliyetçiliği- Kürt kimliği ve sol-sağ

ideolojik ayrımları içeren çok boyutlu bir çerçevenin ve bunu temsilen ise aşırı sol, merkez sol, merkez sağ ve aşırı sağ olmak üzere dört ayrı ideolojik grubun olduğu ileri sürülmüştür (Hale, 2002; Çarkoğlu, 2007).

Buna ek olarak, ideolojik damganın tek tip ve istikrarlı bir etkisi olduğunun varsayıldığı önceki çalışmalar, ideolojik damgaların sürekliliğindeki çeşitlenmeyi anlamada siyasi partilerin zaman boyutunda yaşadıkları değişimi dikkate almayı başaramamıştır. Gerçekten de siyasi ideolojiler zaman içinde politika ve stratejilerinde değişikliğe gidebilirler (Bashirov ve Lancaster, 2018). Bu değişiklik genellikle "sosyal, ekonomik, politik değişiklikler ve gözlemlenen olgunun dışında gerçekleşen dış olaylar" gibi etmenlerden kaynaklanmaktadır (Harmel ve Janda, 1994: 267).

METODOLOJİ

Kurucuların siyasi karikatür üretimlerindeki ideolojik damga etkilerinin sürekliliğini çevreleyen bağlamsal koşulları tanımlamak için çoklu vaka çalışması tasarımı benimsenmiştir. Karikatürler, siyasi anlamları ileten görsel iletişimsel söylem biçimi olarak kabul edilir (Greenberg, 2002) ve karikatüristler de siyasi ideolojileri içeren semiyotik öğelerin kullanılması yoluyla politik ideolojilerini doğrudan veya dolaylı olarak ifade ederler. Bu çalışmada, Türkiye'deki farklı siyasi ideolojilere yerleşik dört mizah dergisini incelenmiştir; merkez-solu temsil eden *Gırgır*, aşırı-solu temsil eden *Leman,* aşırı-sağcı (İslamcı) *Ustura* ve *Cafcaf* dergileri farklı zaman dilimlerini kapsamaktadır.

İlk olarak kurucuların siyasi ideolojilerini ve farklı siyasi ideolojilerin damgaları belirlenmeye çalışılmıştır. Siyasi parti kimlikleriyle temsil edilen kurucuların siyasi ideolojileri, kurucularla yapılan görüşmeler, biyografiler ve editoryal metinler gibi ikincil arşiv materyallerinin incelenmesi sonucunda saptanmıştır. Siyasi ideolojilerin damgalarını yakalamak için, siyasi partilerin seçim bildirilerinden yararlanılmıştır ve kodlama sürecinde tümevarımsal analitik bir yaklaşım benimsenmiştir. Devletin ve dinin rolü, sosyoekonomik politikalar, dış politika, devlet-iş adamları ilişkileri ve çalışma/emek konularıyla ilgili ana temalar belirlenmiştir. Temalar ortaya çıktıkça da, mizah dergilerinin kapak sayfalarına dönerek kurucu karikatüristin bu kalıpları belirgin bir şekilde canlandırıp canlandırmadığını analiz edilmiştir.

Bu araştırmada toplanan karikatür verilerinin analizine iki aşama rehberlik etmiştir; ilk olarak dönemin siyasi hayatına ilişkin bağlamsal manzarasının yakından okunmasıyla farklı dönemlerin siyasi karikatürlerindeki içerikler taranmıştır. Böylece görsellerde tekrar eden konular ve politik aktörler belirlenmiş ve zamansal değişimler göz önünde bulundurulmuştur. İkinci aşamada ise, ideolojinin ifadesi, gerçekleşmesi ve çoğaltılması söylemsel yapılar ve anlamlar aracılığıyla gerçekleştiğinden (van Dijk, 2006: 124), mizah dergilerinin kapak sayfalarında yer alan karikatürler ideolojik söylem analizi yöntemiyle incelenmiştir. Van Dijk'in ideolojik kare (*ideological square*) tipolojisine (2006) uygun olarak, dört dergiden toplam 1573 kapak karikatürlerini "bizim olumlu gösterimlerimiz" *(positive representation of us),* "bizim olumsuz gösterimlerimiz" *(negative representation of us),* "onların olumsuz gösterimleri" *(negative representation of them)* ve "onların olumlu gösterimleri" *(positive representation of them)* boyutlarında kodlanmıştır. Kurucuların kendi yerleşik oldukları ideolojilerin iyi yönlerini ve başka ideolojilere ait kötü boyutları nasıl vurguladıklarını görmek için ayrıca, 1) siyasi aktör betimlemeleri (siyasi aktörün olumlu ya da olumsuz terimler kullanılarak tanımlanma şekli) ve 2) siyasi karikatürdeki kapsayıcı temaları kodlanmıştır.

BULGULAR

1. Gırgır (1972-1989)

1972 yılında merkez sol ideolojiye yerleşik bir karikatürist tarafından kurulan derginin kurucusunun kendi ideolojisinin olumlu, diğer ideolojileri ise olumsuz temsil etmesi, 1970 ve 1980ler arasında zamansal bir değişim göstermiştir. 1970lerin merkez sol ve koalisyon hükümetleri sırasında "diğer" ideolojilere yönelik görece ılımlı ve naif eleştiriler, 1980lerin tek partili merkez sağ hükümet dönemlerinde yoğunlaşmıştır. 1970lere ait karikatürlerde sağcı siyasetçileri dişileştirilmesi, çocuklaştırılması, çıplak bedenlerinin karikatürize olmuş halleri olumsuz betimlemelerin temelini oluştururken, kendi ideolojisinin dışındaki siyasetçiler politik bağlamları dışında resmedilmiştir. Örneğin, kadın-erkek ilişkileri, spor, eğlence gibi sosyokültürel yaşamla ilgili konular ayı anda karikatürlere entegre edilirken, 1980lerden itibaren ise sağcı liderlerin olumsuz yanları doğrudan kişiliklerini ve devlet politikalarını hedefleyerek çizilmiştir. 1983 seçimleri sonrası merkez sağ iktidarı sırasında siyasi aktörlerin

olumsuz temsilleri hükümet politikaları ve kişilikleri açısından nispeten daha güçlüyken, bu kişiler kendi çıkarlarını, kanunsuzlukları ve rüşveti açıkça destekleyen figürler olarak ağır bir şekilde tasvir edilmiştir.

Kurucunun merkez sol ideolojisinin olumlu şekilde temsili hem zamansal değişime hem de parti iç değişimine açıktır. 1970lerde merkez sol ideolojinin gizli pozitif temsili, 1980lerde büyük ölçüde ortadan kalkmış ve olumsuz temsile dönüşmüştür. Merkez solu temsil eden siyasi partilerin muhalefet yap(a)mamaları, kurucunun kendi temsil ettiği ideolojiyi olumsuz olarak tasvir etmesine yol açmıştır. 1980lerin sonundaki siyasi manzara, güç savaşlarına ve merkez sol ideoloji içerisindeki parti içi mücadelelere indirgenmiştir. Partinin içsel kimliği değiştikçe, karikatürler esas olarak iktidar partisine karşı çıkamaması ve "gerçek" bir sosyal demokrat parti misyonunu yerine getirememesiyle nedeniyle eleştirileri içermektedir.

2) Leman (1991-)

1991 yılında Gırgır dergisinden ayrılan karikatüristler tarafından kurulan Leman dergisinin kurucuları, aşırı solda yer alan ideolojileri, anti-emperyalist, ırkçılık karşıtı ve anti-medya söylemsel unsurlarıyla ortaya çıkmıştır. Gırgır dergisinde "diğerlerinin" esas olarak olumsuz aktör betimlemeleri yoluyla temsil edilmesinin aksine, Leman'ın aşırı sol ideolojiye yerleşik kurucuları ideolojik olarak tutarlı temalara dayalı karikatürler üretmiş ve diğer ideolojilerin temsili, siyasi değişikliklerden bağımsız olarak derginin ömrü boyunca tutarlı kalmıştır. Kurucular, Türk politikacıları ABD'nin emirlerine ve Türk toplumunun Amerikalaşmasına itaat etmekle suçlayarak dış politikayla ilgili karikatürlerde anti-emperyalist tutumları yansıtmıştır. Irkçılık karşıtı söylem ise, anti-demokratik ve yabancı düşmanlığı ideolojik temelleriyle karakterize edilen aşırı milliyetçi ideolojiye ve onu temsil eden Milliyetçi Hareket Partisi'ne yönelik eleştirilerle ortaya çıkmıştır.

Anti-medya söylemine uygun olarak kurucular dergiyi büyük medya gruplarından bağımsız olarak konumlandırmışlar, devletin resmi ideolojisini temsil ettiğine inanılan ve çürümüş olarak tabir ettikleri ana akım medyaya karşı savaş yürütmüşlerdir. Merkez solda yer alan Gırgır ile aşırı-solda yer alan Leman dergisinin kurucularının ideolojik damgalarını karşılaştırma

sonucunda, Leman dergisi kurucularının farklı siyasi dönemler boyunca yerleşik olduğu ideolojinin öngördüğü kodları tutarlı bir şekilde yansıttığını göstermiştir. Buna karşıt olarak, merkez sol ideolojiye yerleşik olan kurucunun ideoloji damgasının siyasi ortamdaki değişikliklere nispeten daha açık olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Ustura (1994-1997)

1994 yılında İslam yanlısı bir karikatürist tarafından kurulan ve kendini İslami mizah yapma yönünde kimliklendiren Ustura dergisinde ise, kurucunun İslamcı ideolojik damgası ve buna eşlik eden diğer ideolojilerin olumsuz temsili Refah Partisinin zafer ile çıktığı 1995 genel seçimlerinin öncesi ve sonrası olmak üzere iki ayrı dönemde farklılaşma göstermiştir. 1996 yılının ortalarında Refah Partisi liderliğindeki Refah-Yol koalisyon hükümetine kadar, kurucunun diğer ideolojiye yerleşik aktörleri ve politikaları olumsuz temsili, aşırı sol ideolojinin söylemsel öğelerini yoğun bir şekilde yansıtmaktadır. Bu bağlamda, Leman dergisinde de olduğu şekliyle hükümet karşıtı, anti-kapitalist ve anti-medya söylemeleri etrafında kurgulanan mizah içerikleri oluşturulurken, bu dönemde kurucunun İslamcı ideolojisinin olumlu temsilinin somutlaştırmasını görmek pek mümkün değildir. Siyasi anlamda bu dönemde henüz Refah Partisi seçimleri kazanmamış olduğundan, İslami ideolojinin olumlu temsili, hem sol kanattan hem de dini söylemden öğeleri aynı karikatürde birleştirerek görece daha ılımlı ve ideolojik olarak da belirgin olmayan tasvirleri içermektedir. Örneğin, dini özgürlüklerin savunuculuğuyla ilgili bir karikatürde, aynı zamanda devlet memurlarının yoksun olduğu grev hakkına ilişkin eleştiri görmek de mümkündü. 1995 seçimlerinin ardından, kurucunun ideolojik damgası RP'nin siyasi kimliğiyle aynı doğrultuda olmak üzere olumlu olarak gösterilmeye başlamıştır. Partinin batı karşıtı yaklaşımı ve İslami temellere dayanan bir devlet tahayyülü, adil düzen vurgusu dönemin karikatürlerine yansımış ve önceki döneme kıyasla daha fazla sayıda hükümet yanlısı karikatür resmedilmiştir.

Kurucunun İslamcı ideolojik damgalarının, kuruluşundan 1995 seçimlerine dek dönemin siyasi bağlamı ve devletin resmi laiklik temelindeki ideolojisi nedeniyle belirsiz olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, 1995 yılında Refah Partisinin zaferinden derginin kapanmasına kadar geçen süreçte, kurucunun ideolojisi ile iktidar partisi ideolojisi arasındaki uyum, İslamcı ideolojik

damganın tezahürlerinin, İslam yanlısı partiye destek ve parti anlatılarının etrafında mizah içerikleri hazırlanması yoluyla dramatik bir şekilde canlanmasını sağlamıştır.

4. Cafcaf (2007-2015)

2007 yılında İslam yanlısı bir öğretmen tarafından kurulan dergi, yalnızca dini kesimin hedeflendiği ve muhafazakârların sosyal ve politik sorunlarının tasvirini amaçlayan bir kimlikle kurgulanmıştır. Derginin aktif yılları, Adalet ve Kalkınma Partisinin (AKP) tek başına hükümet olduğu siyasi döneme denk gelmesine rağmen, kurucunun ideolojik damgasının tezahürü yıllar içerisinde önemli ölçüde değişiklik göstermiştir. Bu anlamda, 2011 seçimleri ve Anayasa değişikliklerinin değişim noktası olarak kabul edildiğini ve bu tarihten önceki dönemde toplumda İslami değerleri hakim kılmak ve Kemalist rejimle ilişkilendirilen laik kurumların ılımlı eleştirisinin; 2011'den sonra hükümeti ve politikalarını meşru kılmaya yönelik bir içerik geliştirme yönünde değiştiği söylenebilir. Aşırı sol ideolojiye yerleşik Leman dergisinin kurucularında derginin tamamında ve zaman boyutundan bağımsız olarak tutarlı şekilde görülen aşırı sol ideolojik damgaların aksine, Cafcaf'ın aşırı-sağ ideolojiyi benimseyen kurucusu, 2011 sonrası dönemde iktidar partisi egemenliğini koruduğu ve otoriter bir ivme kazandığı için İslamcı yöndeki damgaları daha güçlü bir şekilde mizahi içerikte yansıtabiliyordu.

2007-2011 arasındaki ilk dönem, diğer ideolojilerin (merkez-sol) orta düzeyde olumsuz temsiliyle işaretlenebilir. Bu dönemde, önceki rejimin baskına karşı çıkıldığı, İslami grupların kurban metaforuyla temsil edildiği ve çoğunlukla başörtüsü sorununun, ordunun siyasete müdahalesinin ve Kemalist devlet algısının olumsuzluklarından söz edildiği karikatürlere rastlamak mümkündür. 2011 sonrası dönem ise siyasi bağlamda, partinin muhafazakar demokrasiden otoriteryen dönüşe, dini söyleminde ılımlılığın azaltılmasının yanı sıra daha İslamcı bir yöne doğru evirilmesine uyumlu olarak mizah içeriklerinin de dönüştüğü görülmektedir. Parti otoriterleşmeye başladıkça, derginin de içeriği ılımlı iddialardan uzaklaşıp ve AKP lideri ve politikalarının savunucusu olmaya başlamıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada öncelikli olarak, kurucuların farklı dönemlerde ideolojik damga tezahürlerindeki göreceli sürekliliği ve bununla ilintili olarak değişimi oluşturan siyasi bağlamsal koşulları tanımlamak amaçlanmıştır. Çalışmamız damga etkisi yazınına üç teorik katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmamız seçimler yoluyla makro politik bağlamdaki değişimlerin ideolojik damgaların göreli yaygınlığını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmıştır Kurucunun damga etkisinin sürekliliğini ve bozulmasını (decay) ele alan çalışmaların öne sürdüğü mekanizmalar genel olarak örgütsel ve bireysel düzeyde kalmıştır. Örneğin, bireylerin damgalanmış becerilerini engelleyen ilk ve mevcut örgütsel ortamlar arasındaki uyuşmazlıklar (Tilcsik, 2014) ve gelişmekte olan ülkelerin kurumsal olarak geçersiz kılınmış doğasının kötü performansla sonuçlanabileceği ve böylelikle damgaların yok olabileceği gösterilmiştir (Liedong ve Frynas, 2018). Daha makro düzeyde ise firmaların siyasi ortamlarını nasıl yönettiklerinin kurumsal başarıları için kritik etkilerinin olduğu ve firmaların politik bir ortamda faaliyet göstermelerinin kurumsal davranış üzerinde önemli etkiler yarattığı bulgularına (Oliver ve Holzinger, 2008), ideolojik damgaları çevreleyen siyasi bağlamın damgaların kalıcılığını nasıl yol açtığını gösterdiğimiz bu çalışmayla katkıda bulunmaktayız. Seçimlerin devlet aktörleriyle ilişkili ve siyasi bağlama gömülü örgütlerde örgütsel sonuçları etkilediği (Inoue, 2019) ve gerçekten de yöneticilerin firmalarının pazar performansını artırmak için siyasi ortamla ilgilenmeleri gerektiği (Baron, 1997) ilgili yazında yer almaktadır. Bu çalışma, seçimlerden kaynaklanan siyasi değişikliklerin kurucunun ideolojik izlerinin kalıcılığını etkilediğine ve iktidar partisinin temsil ettiği ideoloji ile kurucunun ideolojisi arasında uyumsuzluk olması durumda ideolojik damganın daha belirgin olacağı şeklinde dinamik bir bakış açısı sergilemiştir.

İkincisi, kurucunun ideolojik damgaları, ideolojinin türüne göre damgadaki kalıcılıkta farklılıklar yansıtmaktadır. Damgalanan ideoloji ile tutarlı kurumsal ortamların damganın kalıcılığını pekiştirme eğiliminde olduğu iddiasının aksine (Wang ve diğerleri, 2019), damgalanan değerler ve çevre arasındaki uyumdan bağımsız, belirli politik ideolojiler için bu tezahürün yüksek olduğunun ve zaman içerisinde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Radikal eğilimli ideolojilerin örgütsel davranışı daha sistematik şekilde etkilediğini teorileştirdiğimiz bu çalışmada, damga etkisinin ılımlı ideolojiler için siyasi ortamlardaki değişikliklere daha açık olduğu gösterilmiştir. Bireyler aşırı sol ya da sağ ideolojik bakış

açılarında kutuplaştıkça ve bunlarla güçlü bir şekilde özdeşleştikçe, herhangi bir siyasi ideolojiye katı bir şekilde bağlı olmaları, onlarda bilişsel katılığı yansıtabilir (Zmigrod, Rentfrow ve Robbins, 2019). Siyasi aşırılıklara sahip olan bireyler ılımlılardan bilişsel olarak daha az esnektir ve bu aşırılık ideolojik damgaların kalıcılığını da etkiler. Bulgularımız aşırı siyasi partizanlığın esnek olmayan inanç sistemleriyle ilişkili olduğunu ve tutumsal katılığa sebep olan bilişsel katılıkla desteklendiğini savunan aşırı uç hipotezini desteklemektedir *(rigidity of the extreme).*

Çalışmalar, damgalanan özellikler ile kuruluş ortamının kurumsal gereksinimleri arasındaki uyumsuzluğu ortaya koyarken, kuruluşların damgalarını ne ölçüde değiştirebileceğine, yeni koşullara uyum sağlayabileceğine (Marquis ve Huang, 2010) ve farklı seviyelerde uyum baskısının algılanabileceğine bağlı olarak da örgütsel başarısızlık oranlarında fark yaratabileceğini vurgulamıştır (Oertel, Thommes ve Walgenbach, 2016). Radikal siyasi değişimden önce ve sonra damganın değişen etkilerinin altını çizen yazının aksine, kurucunun aşırı sol ideolojisinin damga etkisinin hem merkez sağ hem de İslam yanlısı ideolojinin iktidar olduğu dönemde yüksek olduğu bulunmuştur. Aksine, merkez sol ve aşırı sağ ideolojik damgalar siyasi değişimler boyunca dalgalanmıştır.

Son olarak, yazın bir örgütün kuruluş döneminde damgaların en yoğun olabileceğini vurgulasa da, çalışmamız damgaların göreceli olarak tezahüründe aynı siyasi dönemde bile, bazı zamansal değişiklikler nedeniyle farklılık olabileceğini göstermiştir. Bu bulgular, damga etkisi yazınında ihmal edilmiş olan "damgalanma koşulları tek bir dönemde değişiyor mu?" sorusuna da ışık tutuyor. Siyasi parti programlarında, amaçlarında ve stratejilerinde herhangi bir değişiklik ya da değişikliğe yol açan aynı siyasi dönem içindeki değişimi parti içi değişimi olgusuyla kavramsallaştırılmıştır (Harmel ve Janda, 1994: 275). Parti kimliğindeki değişiklikler, parti seçiminin seçim performanslarına bağlı olarak zaman içinde değiştiğini göstermiştir. Siyasi partiler genellikle kitlelere hitap etmek için stratejilerini değiştirmeyi tercih ederler, böylece gündemlerinin stratejik olarak yeniden konumlandırılmasını öngörürler. Aşırı ideolojilere gömülü siyasi partilerin zaman içinde ideolojik değişimlerini açıklamak için, demokratik seçim süreçlerinin radikal fikirleri baskılayabileceği ve dolayısıyla aşırılık yanlısı partileri daha ılımı hale dönüştürebileceği fikrine dayanan dahil olma-ılımlı olma *(inclusion-moderation)* argümanı bu çalışmanın bulgularıyla desteklenmiştir. Radikal siyasi partilerin buna karşıt laik

bağlamlarda faaliyet gösterirken rejim baskısı tehdidi gibi yapısal kısıtlamalar sonucunda söylemlerini ılımlaştırabildikleri gözlemlenmiştir. Aynı siyasi dönemdeki bu değişimin gerekçesini açıklamak, herhangi bir siyasi parti ideolojisi içindeki istikrarsızlaştırıcı değişiklikleri anlamlandırmamızı ve parti politikalarındaki değişimleri göz önünde bulundurmamız gerektiğini sağlamıştır.

KAYNAKÇA

Bashirov, G., & Lancaster, C. (2018). End of moderation: the radicalization of AKP in Turkey. *Democratization*, *25*(7), 1210-1230.

Çarkoğlu, A. (2007). The nature of left–right ideological self-placement in the Turkish context. *Turkish Studies*, *8*(2), 253-271.

Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 935-957.

Greenberg, J. (2002). Framing and temporality in political cartoons: A critical analysis of visual news discourse. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, *39*(2), 181-198.

Gupta, A., & Wowak, A. J. (2017). The elephant (or donkey) in the boardroom: How board political ideology affects CEO pay. *Administrative Science Quarterly, 62*(1): 1–30.

Gupta, A., & Briscoe, F. (2019). Organizational Political Ideology and Corporate Openness to Social Activism. *Administrative Science Quarterly*, 1-40.

Hale. W.M. (2002). Democracy and the party system in Turkey. In B.W. Beeley (Ed.), *Turkish Transformation, New Century, New Challenges* (pp.165-197). Cambridgeshire: The Eothen Press.

Harmel, R., & Janda, K. (1994). An integrated theory of party goals and party change. *Journal of Theoretical Politics*, *6*(3), 259-287.

Hsu, D. H., & Lim, K. (2014). Knowledge brokering and organizational innovation: Founder imprinting effects. *Organization Science*, *25*(4), 1134-1153.

Inoue, C. (2019). Election cycles and organizations: How politics shapes the performance of state-owned enterprises over time. *Administrative Science Quarterly*, 1-33.

Liedong, T. A., & Frynas, J. G. (2018). Investment climate constraints as determinants of political tie intensity in emerging countries: Evidence from foreign firms in Ghana. *Management International Review*, *58*(5), 675-703.

Marquis, C., Davis, G.F., & Glynn, M.A. (2013). Golfing alone? Corporations, elites and nonprofit growth in 100 American communities. *Organization Science, 24*(1), 39–57.

Marquis, C., & Huang, Z. (2010). Acquisitions as exaptation: The legacy of founding institutions in the U.S. commercial banking industry. *Academy of Management Journal, 53*(6), 1441–1473.

Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 195-245.

Marquis, C., & Qiao, K. (2018). Waking from Mao's dream: Communist ideological imprinting and the internationalization of entrepreneurial ventures in China. *Administrative Science Quarterly*, https://doi.org/10.1177/0001839218792837.

Oertel, S., Thommes, K., & Walgenbach, P. (2016). Organizational failure in the aftermath of radical institutional change. *Organization Studies*, *37*(8), 1067-1087.

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, *33*(2), 496-520.

Öniş, Z. (2009). Conservative globalism at the crossroads: The Justice and Development Party and the thorny path to democratic consolidation in Turkey. *Mediterranean Politics*, *14*(1), 21-40.

Snihur, Y., & Zott, C. (2019). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, https://doi.org/10.5465/amj.2017.0706.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations:* 142-193. Chicago: Rand McNally.

Tilcsik, A. (2014). Imprint–environment fit and performance: How organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance. *Administrative Science Quarterly*, *59*(4), 639-668.

Van Dijk, T. A. (2006). Ideology and discourse analysis. *Journal of Political Ideologies 11*(2), 115–40.

Wang, D., Du, F., & Marquis, C. (2019). Defending Mao's dream: How politicians' ideological imprinting affects firms' political appointment in China. *Academy of Management Journal*, *62*(4), 1111-1136.

Zmigrod, L., Rentfrow, P. J., & Robbins, T. W. (2019). The partisan mind: Is extreme political partisanship related to cognitive inflexibility?. *Journal of Experimental Psychology: General*, *149*(3), 407-418.

MİKRO ÖRGÜTLERDE EFENDİ-KÖLE İLİŞKİLERİNİ BİR SİNEMA FİLMİ ÜZERİNDEN OKUMAK: "THE LIGHTHOUSE (DENİZ FENERİ)"

1. Serdar ARSLAN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
serdar.arslan@alanya.edu.tr

2. Miraç Savaş TURHAN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
miraç.turhan@alanya.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Mikro Örgütler, Efendi-Köle İlişkisi, İlişkiselci Yaklaşım

GİRİŞ

En klasik tanımı ile yönetmek "bir işi başkaları aracılığı ile gerçekleştirmek" (Appley, 1957; Daft, 2008: 8) ise, şüphe yok ki, bu tanımdaki "başkaları aracılığı ile" söylemi bir tür "kabul ettirmeyi ve kabullenmeyi" içinde barındırmaktadır. Birinin bir başkasının iradesi altında kimi işlere koşuluyor oluşu ve bu koşuluş sırasındaki karşılıklı konumlanmaların inşa edilme süreci, yönetim olgusunun doğasının anlamlandırılabilmesi bakımdan her dönemde önemini korumaktadır. Öyle ki, kimi zaman daha geniş felsefi bir meselenin içinde bir alt bölüm olarak, kimi zaman doğrudan "yönetim" olgusuna yönelmiş bir düşünüşün ve sorgulamanın bir tezahürü olarak karşımıza çıksalar ve farklı kavramsallaştırmalarla ifade edilseler de, *üstteki ile alttakinin, emir verenle alanın, kabul edilen ile edenin, patron ile çalışanın, üst ile astın, efendi ile kölenin,…* aralarındaki ilişkinin anlaşılabilmesi, zinde bir mesele ve ikilik olarak her daim karşımıza çıkmaktadır.

İlişkisel sosyolojinin önde gelen isimlerinden Emirbayer (1997), yaşadığımız çağda sosyal düşünüş ve anlamlandırabilme çabasındaki ana problemin temelinde toplum-birey, nesne-özne, makro-mikro yahut yapı-eyleyen gibi ikiliklerden ziyade, bunların üzerine düşünürlerken sosyal bilimcilerce ısrarla benimsenegelen *tözcü (substantialist)* bakış açılarının yer aldığını vurgulamaktadır. Amerikan Sosyoloji Dergisi'nde (American Journal of Sociology) yayımladığı "İlişkisel Bir Sosyoloji İçin Manifesto (Manifesto for a Relational Sociology)" başlıklı makalesinde Emirbayer (1997), sosyal gerçekliğin neden ancak ve ancak *devingen, sürekli ve süreçsel* boyutlara odaklanmış *ilişkiselci (relationalist)* perspektifler ile sağlıklı bir biçimde anlaşılarak ortaya konulabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Oysaki bu manifesto ile tam anlamıyla ayakları yere basan bir proje olarak ortaya çıktığı söylenebilecek *ilişkiselci* bakış açısının sosyal kuramdaki temellerini hiç değilse Alman filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel'e (1770-1831) kadar götürmek olasıdır (Powell ve Dépelteau, 2013: 1). Nitekim *Tinin*

Görüngübilimi'nde [*Phenomenology of Spirit*] (Hegel, 1986), kendinden önceki idealist ve maddeci yaklaşımların aksine *özbilinç (self-consciousness)* soyutlamasının ana omurgasını, bu kavramın insani niteliklerini kazandığı bireylerarası ilişki biçimi olarak *efendi-köle diyalektiği* oluşturmaktadır (Bumin, 2010: 32).

İşte bu çalışma ile etrafımızda süregiden *gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiği* (Berger ve Luckmann, 1966) ön kabulünden hareketle ve sosyal bilimcinin bu gerçekliği anlayabilme yolundaki çabasına atfettiğimiz öneme binaen, sosyal düşünüşte 1990'lardan itibaren sistematik bir biçimde görünür hale gelen *ilişkiselci (relationalist)* (Emirbayer, 1997; Powell ve Dépelteau, 2013) perspektifin de sağlayacağı katkılar eşliğinde, iki büyük filozofun, Georg Wilhelm Friedrich Hegel'in (1770-1831) ve Friedrich Wilhelm Nietzsche'nin (1844-1900) kendi dönem ve koşullarında ele aldıkları temel hususlardan biri olan *"efendi-köle"* ilişkisinin, hâlihazırda yaşamakta olduğumuz dönem ve koşullar ışığında yeniden tartışılmasına katkı sunulması amaç edinilmiştir.

Bu itibarla çalışmada, *"Hegel'in ve Nietzsche'nin temel metinlerinde ayrıntılı olarak tartışılan efendi-köle ilişkileri kendine özgü bağlamsal niteliklere sahip [mikro] bir iş yerindeki çalışanlar arasında nasıl inşa edilmektedir?"* sorusunun cevabı aranmaktadır.

Günümüz dünyasında iş yeri denildiğinde akla gelen modern ve kalabalık yapılar, gözlerden uzak bir tren istasyonunda, taşradaki bir trafo veya su pompalama tesisinde yahut bu çalışmaya da konu edildiği üzere denizin ortasındaki ıssız bir adada yer alan bir deniz fenerindeki gibi mikro yapıda ve belki biraz da izole sayılabilecek iş yerlerini araştırmacıların odağından çıkarabilmektedir. Oysaki küçük ölçekli iş yerleri de kuşkusuz bir *yöneten*e ve bir *yönetilen*e ev sahipliği yapması bakımından büyük örgütler kadar yönetim disiplinin radarında olmalıdır. Bu itibarla çalışmanın bu yönüyle de yazında çoğunlukla ihmal edilegelen bir noktaya ışık tutabileceği umut edilmektedir.

Bu çerçevede, gerçekliğin sosyal olarak inşa ediliş sürecini gözlemleyebilmek için, sinema sanatının bize bahşettiği müthiş zenginliğin ayırdına varmış bir biçimde, bir sinema filmi veri kaynağı olarak kullanılmakta ve bu suretle *"efendi-köle"* ilişkisinin doğası anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde Hegel'in ve Nietzsche'nin temel metinlerinde *efendi-köle* ilişkisine dair fikirleri özetlenmekte ve böylelikle bu ilişkiye özgü düşünsel temeller ortaya konulmaktadır. Takip eden bölümde çalışmanın veri kaynağı ile yöntemine ilişkin bilgiler verilmekte ve bu aşamada bilhassa bir sinema filmi üzerinden gerçekleştirilen analizin ortaya

çıkarabileceği potansiyel ile analiz yöntemi üzerinde durulmaktadır. İnceleme konusu edilen sinema filmi hakkında kısa bilgilerin verildiği bölümden hemen sonra bulgular ortaya konularak tartışılmakta ve çalışma sonuç bölümü ile son bulmaktadır.

HEGEL'İN ve NIETZSCHE'NİN TEMEL METİNLERİNDE EFENDİ-KÖLE İLİŞKİSİ[1]

Sonradan, sadece sosyal bilimlerin çeşitli dallarında değil, edebiyatın ve sanatın içinde de bazen doğrudan bazense zımnen yapılan göndermeler vesilesi ile bir biçimde hak ettiği önem kendisine teslim edilen *efendi-köle* ilişkisi, Hegel'in metinlerinde, ileriki aşamalarında ideal vatandaşın ortaya çıkışına kadar süregiden bir varoluşsal düzene işaret eder.

Hegel'e göre insan, tıpkı hayvanlarda olduğu üzere, kendisi dışındaki nesneleri arzulama ve bu arzusunu eyleme tahvil ederek söz konusu nesnelere yönlendirme yetisine sahiptir. Ancak insan, hayvanlardan farklı olarak kendi hemcinslerinin arzularını arzulama yahut onların nezdinde *tanınmayı, kabullenilmeyi* ve hatta *saygı görmeyi isteme* gibi özelliklere de sahiptir. Bu özellikleri nedeniyle insan, diğer insanlarla sürekli ve ölesiye bir tanınma, kabullenilme ve saygı görme *savaş*ı vermektedir. Bu süreğen savaşta, esasen hiç gerekli olmamasına karşın, ölümü dahi göze alarak mücadele eden insan diğeri tarafından tanınıp, kabullenilip, saygı gösterilerek *efendi*leşirken, ölümü göze alamayarak tanınmayı, kabullenilmeyi ve saygıyı elde edemeyen taraf *köle*leşmektedir.

Hegel'e göre, bir yanda ölüm korkusu diğer yanda efendisinin sahip olduğunu düşündüğü güce ilişkin korku ile güdülen köle, temel insani reflekslerini baskılayıp erteleyerek *çalışma*ya koyulmuştur. En nihayetinde köle, bu çalışma eylemine koyulmasına bağlı olarak doğayı kullanabilir ve hatta biçimlendirebilir bir hale evrilecektir ki bu noktada efendisine karşı gelerek tüm insanlar için asgari kabullenilmeyi mümkün kılan bir yeni düzeni ortaya çıkarabilecektir.

Şüphe yok ki *tez-antitez-sentez* formülasyonu ile zihinlere kazınan Hegel felsefesi bakımından bu yeni düzenin de tekrar bir efendi-köle ilişkisi yaratmaması mümkün görünmemektedir. Bu nedenledir ki ister bireylerarası ister kurumlar arası seviyede olsunlar bütün insani karşılaşmalarda ve ilişkilerde özbilince yönelmiş tanınmayı, kabullenilmeyi, saygı görmeyi isteme niteliğinin ve saplantısının varlığını sürdüreceğini iddia etmek olası görünmektedir.

[1] Bu bölümün yazılırken *Hegel* ile ilgili kısımlarda şu kaynaklardan: Bumin (2010); Hegel (1986); Kojève (1980); *Nietzsche* ile ilgili kısımlarda şu kaynaklardan: Deleuze (2010); Nietzsche (2001, 2011) yararlanılmıştır.

Nietzsche'nin metinlerinde ise efendi ve köle ilişkisi daha farklı ele alınır. O'na göre bir kadim toplumu iki temel tipoloji yahut sınıflama üzerinden, *efendiler ve köleler* biçimindeki bir ayrım ile okumak olanaklıdır. Bu ayrım beraberinde her biri bu iki unsura içkin olarak ortaya çıkan *efendi ahlakı* ile *köle ahlakını* da getirmektedir.

Nietzsche'nin efendilerini, varlıklı, güç ve nüfuz sahibi bireyler oluştururken; kölelerini yoksul, aciz ve kimsesizler meydana getirmektedir. Nietzsche'ye göre, yaşamların belirli bir anından itibaren, gerek efendilerinin gerek kendilerinin düşüncelerinde yetersizliğin vücut bulmuş halleri olarak resmedilen *köleler*, bir yandan efendilerine karşı sahip oldukları hınca bağlı olarak, ama diğer yandan da yoksullukları, acziyetleri ve kimsesizliklerinin sınırlayıcılığı içerisinde fikrî bir evrilme sürecine girerler. Bu süreçte köleler, yoksulluklarının, acziyetlerinin ve kimsesizliklerinin sınırlayıcılığı altında maruz kaldıkları her türden *kötü* hali yeniden tanımlayıp överek, imrenilesi bir ahlaki yüceliğe kavuştururlar. Bu yeniden tanımlama sayesinde efendilerin varlıklı, güçlü ve nüfuz sahibi oluşları artık *kötü* olanın yansımaları iken kölelerin yoksullukları, acziyetleri ve kimsesizlikleri kendi oluşturdukları değerler manzumesinin üzerinde yükseldiği *iyi*yi oluşturan ana sütunlar haline gelmişlerdir.

Sonraları bilhassa da ideolojik bağlamlarda pek çok farklı ve hatta tehlikeli anlamlandırmalarla yönlendirmelere de sebebiyet verdiği gözlemlenen bu ikili ayrım çerçevesinde Nietzsche, arzu edilen insanın -ki bu ona göre üst insan olacaktır- temel niteliğinin bu iki tür ahlakın da ve dolayısı ile *iyinin de kötünün de ötesinde* konumlanacak ve bunlardan hiçbirine kendini kaptırmayacak yeni bir tür olabileceğini vurgulamaktadır.

VERİ KAYNAKLARI VE YÖNTEM

Bu çalışmada veri kaynağı olarak bir sinema filmi olan *The Lighthouse (Deniz Feneri)* kullanılmaktadır. Yirminci yüzyılı filmlerin, yirmi birinci yüzyılı ise -erken bir değerlendirme ile şimdilik- dijital videoların yüzyılı olarak tanımlamak hatalı olmasa gerektir (Shrum ve Duque, 2008). Bilhassa toplumsal teori yapma çabası çerçevesinde filmlerin analiz nesnesi olarak kullanılmasının (Diken ve Laustsen, 2010; Mikos, 2014) yeni olmadığını söylemek olanaklıdır. Zira filmler, bir nevi cismani olmayan ve fakat gerçeklikleri tartışılamayacak kendilikler olarak toplumsal olanın teşhisinde fevkalade bir hazine sunmaktadır (Diken ve Laustsen, 2010: 22-23). Araştırmacıya, toplumsal olanı sanki oradaymışçasına ve pek çok ayrıntıya da vakıf olma lüksü ile izleme/gözlemleme fırsatını tanıyan filmlerin bilhassa nitel analizlerde sağlayabileceği imkânın genişliği ortadadır.

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden fenomenolojiyi (Adams ve Manen, 2008; Barnacle, 2001; Vagle, 2018) temel almaktadır. Dolayısı ile esasen etrafımızda zaten var olan ve tanışık olduğumuz ancak daha derinlemesine bir bakış açısı ile daha kapsamlı bir anlama/anlaşılma çabasını da cesaretlendiren bir olguyu (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69-72) *efendi-köle ilişkisini* inceleme nesnesi yapmaktadır. Bir bütün olarak *The Lighthouse (Deniz Feneri)* filminin bize sağlamış olduğu verilerin çözümlenmesinde *içerik analizi* kullanılmıştır (Julien, 2008; Krippendorff, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-254). Bildirinin her iki yazarı filmi birer kez yalnız, ikişer defa da birlikte izlemişlerdir. Filmin son izlenişinden önce içerik analizinde de kullanılan (ana dilindeki) *açıklamalı film senaryosu* (Eggers ve Eggers, 2018) her iki yazar tarafından okunmuş ve Hegel (1986) ile Nietzsche'nin (2001, 2011) temel metinlerindeki efendi-köle ilişkisine dair fikirleri çerçevesinde oluşturulan ilk temalardan sonra son izleme gerçekleştirilmiştir. Üçüncü izlemenin sonunda kodlamaların ve nihai temaların oluşturulması tamamlanmış ve analiz neticelendirilmiştir.

The Lighthouse (Deniz Feneri) Filmi

The Lighthouse (Deniz Feneri), Max ve Robert Eggers tarafından kaleme alınıp Robert Eggers tarafından yönetilen, 2019 yapımı bir psikolojik gerilim filmidir. Film, 19. yüzyıl sonlarında ıssız bir adada deniz feneri bekçisi olarak görev yapan iki adamın çatışmalı ve buhranlı ilişkisi üzerine inşa edilmiştir. Kıdemli ve yaşlı bekçi Thomas Wake ile onun idaresinde çalışacak olan işe yeni başlamış, genç bekçi Ephraim Winslow ıssız bir adada dört hafta geçireceklerdir. İki adamı zaman zaman deliliğin sınırına getiren görev, insanın doğasını tüm çıplaklığıyla açığa çıkaran bir katalizör haline gelmeye başlar. İki adamın örgütsel bir hiyerarşi ile biçimlenmiş olan ilişkisi, giderek şiddetli bir irade ve güç mücadelesine hatta bir savaşa dönüşür (IMDB, 2020). Yöneten ve yönetilen ilişkisinin özüne sirayet eden bir efendi-köle ikiliği gün yüzüne çıkar.

Bir sonraki bölümde analizimizin bulguları ile bunlar üzerine gerçekleştirilen tartışma yer almaktadır.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Hegel'e gören insanlık tarihi efendi-köle diyalektiğinin tarihidir. Bir insanın diğer bir insanla olan ilk ilişkisi efendi-köle ilişkisidir (Bumin, 2010: 46). Kıdemli bekçi ve yönetici Thomas Wake ile acemi çalışan Ephraim Winslow arasındaki ilişki tıpkı Hegel'in metinlerinde

resmettiği üzere; iki insan arasında doğabilecek ilk ilişki olan efendi-köle ilişkisi ekseninde seyretmektedir.

Adadaki deniz feneri, iki çalışandan oluşan mikro bir örgüt yapısı gibidir. İki adamın adada göreve başladıkları ilk gün, örgütsel hiyerarşi ile oluşan roller dağıtılmıştır: Kıdemli, yaşlı bekçi Thomas Wake *efendi*, genç çalışan Ephraim Winslow ise *köle* rolündedir. Genç bekçinin şirketteki geleceği, yaşlı bekçinin yazacağı ve raporlayacağı değerlendirmelere bağlıdır. Genç bekçi (köle), yaşlı bekçiye (efendiye) bağımlı durumdadır.

Hegel'in efendi-köle diyalektiği ve Nietzche'nin efendi-köle ahlakı yaklaşımı, iki adamın arasındaki ilişkinin doğasını ve bu ilişki nedeniyle açığa çıkan davranışları analiz etmek adına önemli bir lens görevi görecektir.

Takip eden bölümde, efendi-köle ilişkisinin dinamikleri, içerik analizi sonucu belirlenen temalar çerçevesinde tartışılmaktadır.

Tema 1: İstek

Film boyunca deniz fenerinin ışığı "*isteğin nesnesidir"* (Hegel, 1986: 129); hem yaşlı bekçi hem de genç bekçinin en çok arzuladığı şeydir. Bekçilerin ışığa duyduğu istek, Hegel'in efendi-köle diyalektiğindeki *"insanlaştırıcı isteğin"* (Bumin, 2010: 30) bir sembolü gibidir. Hegel'e göre özne, bir nesneyi isteyerek varlık kazanır; *"özbilinç istektir"* (1986: 123). Özneyi insan kılan, hayvandan ayıran şey ise arzulanan nesnenin doğasıdır. Doğal olan bir nesneye yönelen istek; açlık, susuzluk, cinsellik, aidiyet gibi hayvansal bir ihtiyacı karşılayacaktır. İnsanı insan yapan şey ise, isteğini doğal değeri olan bir nesneye değil, başka bir isteğin nesnesine (örneğin bir bayrağa) yönlendirmesidir (Bumin, 2010: 31). Deniz fenerinin ışığı, bekçilerin doğal bir ihtiyacını karşılayacak bir nesne değildir fakat yine de ilk andan itibaren bekçiler arasındaki çatışmanın temel unsurudur (Eggers ve Eggers, 2018: 43-88):

<u>Alıntı 1:</u>

(YAŞLI BEKÇİ)

"Işığın bekçisi benim çocuk!*

Hiçbir adamın ona dokunmasına izin vermem!

… O benim dedim sana çocuk!"

(*İngilizce metinde 'keeper' olarak geçen sözcük, bekçi anlamına geldiği gibi bağlama uygun olarak muhafız ya da sahip anlamında da ele alınabilir.)

(GENÇ BEKÇİ)

“Lütfen, lütfen ışığa girmeme izin ver yaşlı adam!

Beni yalvartma… Eğer istediğin buysa yalvarırım da!

…Bencil herif! Işığı kendine saklıyorsun!”

Işık, bir başka özne tarafından istenildiği için değerlidir. Kojève’nin (1980) de belirttiği üzere, insanın isteği, başka isteklerle olan ilişkisi sonucu doyuma ulaşır. Dolayısıyla, genç bekçinin de arzuladığı ışığın sahibi olmak, yaşlı bekçiyi onun efendisi kılar.

Tema 2: Korku

Hegel’e (1986: 131) göre köle, hiçbir sınırlamaya ve denetime bağlı olmayan bir efendinin korkusunu içinde taşır. Efendinin iradesini dizginleyecek bir güç yoktur; “yasa, köleler içindir!” (Nietzsche, 2001: 36). Korku, efendi-köle ilişkisindeki rolleri tanımlayan önemli bir duygudur. Efendi, sonunda kölesi yapacağı diğer irade ile mücadelesinde ölümü göze alarak kendisini kabul ettirir. Köle ise, ölüm korkusuna yenik düşerek hasmının boyunduruğu altına girmeyi kabul eder ve onu efendisi olarak tanır (Kojève, 1980: 224).

Film boyunca, genç bekçiyi yaşlı bekçiye itaat etmeye zorlayan bir korkunun varlığı hissedilmektedir. Hayatını sürdürmek için deniz fenerindeki işine muhtaç olan genç bekçi, tüm aşağılama ve hakaretlerine rağmen yaşlı bekçinin efendiliğini kabul etmek zorundadır. Kayıt defterine yazdığı değerlendirmelerle genç bekçinin maaşından kesinti yapılmasına ve hatta onun kovulmasına sebebiyet verebileceğinin farkında olan yaşlı bekçi, gücünü sürekli olarak korkuyla pekiştirir (Eggers ve Eggers, 2018: 24-25):

Alıntı 2:

(YAŞLI BEKÇİ)

“…Ne diyorsam onu yapacaksın! Ve tanrı şahidim olsun, gülümseyerek yapacaksın çünkü hoşuna gidecek!

Hoşuna gidecek, çünkü ben öyle emrediyorum!

Ve bir daha bana karşı çıkarsan maaşından keserim.”

(GENÇ BEKÇİ)

“Tamam, efendim.

(Genç, kendisine söyleneni yapar. Bu deniz fenerindeki kaderine sonunda razı gelmiştir.)”

Korku, yaşlı bekçi ile genç bekçi arasında katı bir tahakküm ilişkisi oluşturur. Yaşlı bekçinin genç bekçiye dair değerlendirmelerini yazdığı kayıt defteri, efendinin elindeki bir kırbaç gibidir. Genç bekçiyi kölelere has bir korkuyla titretir (Eggers ve Eggers, 2018: 87-88):

Alıntı 3:

(GENÇ BEKÇİ)

“(kayıt defterini açar ve sesli okur)

‘…Tazminatsız işten çıkarılmasını talep ediyorum.’

…

Sen beni mahvetmek mi istiyorsun?!

(Umutsuzca yalvarır…)”

Korku, köleyi efendinin hizmetinde çalışmak için kamçılayan etkidir (Bumin, 2010: 32).

Tema 3: Emek

Emek, efendi-köle ilişkisinin önemli bir unsurudur. Bumin’in (2010: 38) de belirttiği gibi köle, efendinin doğaya yöneliminde bir araç görevi görür. Kölenin emeği sayesinde dönüştürülen doğa, efendinin tüketimine hazır hale gelir. Film boyunca, yaşlı bekçinin adada yapılması gereken tüm işleri genç bekçiye yüklediği, kendisinin ise gündüzlerini uyuyarak, gecelerini ise deniz fenerinin ışığıyla ilgilenerek geçirdiği görülmektedir. İki bekçi arasındaki henüz ilk diyalogda görev dağılımı yapılmıştır; köle çalışacak, efendi ise ışığın keyfini sürecektir: (Eggers ve Eggers, 2018: 8):

Alıntı 4:

(YAŞLI BEKÇİ)

“Bu senin görevin çocuk…

Parlatmak ve paspaslamak.

Paspaslamak ve parlatmak…”

(GENÇ BEKÇİ)

"Fenere de çıkabileceğimi sanıyordum…"

(YAŞLI BEKÇİ)

"Sen kendi görevlerini yap.

Işık bana ait."

Genç bekçi, bu görev dağılımına boyun eğerek günlerini yıpratıcı bir çalışma temposunda geçirir. Yaşlı bekçinin ihtiyaçlarını giderdiği lazımlığı boşaltmak dahi genç bekçinin görevleri arasındadır.

Hegel'e (1986: 131) göre köle, çalışarak doğaya biçim verirken kendi *"öz bağımsızlığını"* da görmeye başlayacaktır. Efendinin isteklerini doyurmak adına kendi istek ve güdülerine ket vurarak emek harcayan köle, bu yolla özgürleşecektir. Nitekim Hegel'e göre efendilik ve kölelik mutlak roller değildir, değişebilir (Bumin, 2010: 46). Filmdeki genç bekçinin emeğinin karşılığı olarak ışığı görmeyi talep etmesi, bir özgürleşme çabasına işaret etmektedir (Eggers ve Eggers, 2018: 87-88):

Alıntı 5:

(GENÇ BEKÇİ)

"Ben çok çalıştım!

Bir adam ve iki at gücünde çalıştım hem de!

Gavur gibi çalıştım!...

…

Lütfen ışığı görmeme izin ver.

Bunun için neler yapabileceğimi sana göstereyim!"

Ne kadar çalışırsa çalışsın, Genç Bekçi'nin özgürleşme isteği yaşlı bekçinin iradesine çarpmaktadır. Emeği ile özgürlüğü hak edemeyen genç bekçi, ışığa ulaşmak için efendisi ile savaşmak zorunda kalacaktır.

Tema 4: Kimlik

Hegel'e göre köle efendi diyalektiği, benlik bilincine sahip iki özbilincin kendilerini kabul ettirme uğruna girdikleri bir savaşın ve bu savaşın yansımalarının diyalektiğidir. Bu savaşta güdülen amaç, zihinde imgelenen öz benliğin bir başkasına kabul ettirilmesi ve böylece "gerçekliğe yükseltilmesidir" (1986: 127).

Film boyunca Yaşlı Bekçi'nin, örgütsel hiyerarşi ve deneyim sayesinde elde ettiği *efendi* kimliğini Genç Bekçi'ye dayattığı görülmektedir (Eggers ve Eggers, 2018: 89):

Alıntı 6:

(YAŞLI BEKÇİ)

"Ben her zaman kazanırım çünkü

sen benim kadar adam değilsin -- ve bu doğanın

kanunu. Gerçek bu."

Tehditler, aşağılamalar ve hakaretler ile Genç Bekçi'ye *köle* kimliğini sürekli olarak hatırlatan Yaşlı Bekçi, Eggers ve Eggers'in (2018: 4) senaryoda özellikle vurguladığı gibi aşağılık güç gösterilerine dahi başvurur:

Alıntı 7:

"(YAŞLI BEKÇİ, GENÇ BEKÇİ'nin suratına

Yaklaşık üç ayak mesafede yellenir.

Kasıtlı bir güç gösterisidir bu.)"

Yaşlı Bekçi'nin uyguladığı bir diğer kimlik dayatma yöntemi de, Genç Bekçi'ye ismiyle değil, düşük hiyerarşik konumunu vurgulayan *çocuk* ya da *delikanlı* gibi sıfatlarla hitap etmesidir. Genç Bekçi'nin, ismi konusunda gösterdiği hassasiyet ise, kimliğini kabul ettirme çabasından vazgeçmediğini göstermektedir (Eggers ve Eggers, 2018: 29):

Alıntı 8:

(GENÇ BEKÇİ)

"…Ephraim Winslow. Eğer efendim…

Eğer beni ismimle çağırırsanız memnun olurum…"

(YAŞLI BEKÇİ)

"Demek bana emir veriyorsun delikanlı."

(GENÇ BEKÇİ)

"Winslow."

Genç Bekçi'nin muhafaza etmek istediği Ephraim Winslow ismi, öldürdüğü eski patronuna aittir. Eski efendiye ait olan kimliğin kullanılmasının efendilik rolüne duyulan imrenmeyi sembolize ettiğini düşünmek mümkündür. Filmin sonunda ise Genç Bekçi, yeni efendisinin karşısında kendi öz kimliği ve gerçek ismi ile durmaya karar verir: Thomas.

Yaşlı Bekçi, her ne kadar Genç Bekçi üzerinde bir kimlik baskısı kursa da, efendiliğini tanıyan bir nesne olarak ona ihtiyacı vardır. Genç Bekçi bir histeri anında cankurtaran sandalı ile adadan kaçmak istediğinde, Yaşlı Bekçi telaşla sandalı parçalar (Eggers ve Eggers, 2018: 77):

Alıntı 9:

(YAŞLI BEKÇİ)

"BENİ BIRAKMA!"

Efendi, kendi öz benliğini, kimliğini kabul ettirmek için, kölenin hayatta kalmasının zorunlu olduğunun bilincindedir (Bumin, 2010: 32). Kölenin yokluğunda efendi de var olamaz.

Tema 5: Hınç

Nietzsche'ye göre efendi kendisini *"kendi kendisini yücelten, şeylere onur veren"* üstün bir varlık olarak görmektedir. Kendisi dışında kalan sıradan insanlar ise *"korkak, endişeli, küçük ruhlu, güvenilmez, yalancı, dalkavuk köpeklerdir"* (2001: 79). Film boyunca Yaşlı Bekçi'nin Genç Bekçi'ye yönelttiği aşağılamalar ve onu sürekli olarak yalancılıkla suçlaması (Eggers ve Eggers, 2018: 23, 87, 89) bu anlamda efendi kimliğinin yansımasıdır. Meslektaşını aşağı gören ve kendi deyimiyle *"hiçbir şeyden utanmayan"* (Eggers ve Eggers, 2018: 42) Yaşlı Bekçi, Genç Bekçi'nin yanında umursamazca gaz çıkarır, özel ihtiyaçlarını giderir. Kölenin varlığının bir önemi yoktur.

Köle kimliğini tanımlayan unsur ise güçlü bir hafıza ile beslenen ve efendiye yönelen büyük bir hınç ve intikam duygusudur (Deleuze, 2010: 117). Genç Bekçi, daha önceki işinde emrinde çalıştığı patrona, yani eski efendisine duyduğu öfkeyi unutamamıştır (Eggers ve Eggers, 2018: 56):

Alıntı 10:

(GENÇ BEKÇİ)

“O Allah’ın belası Kanadalı

o..pu çocuğu teres… Bana hep

köpek diye seslenirdi. Pis köpek.

…Şerefsiz herif. Sana kimin köpek olduğunu gösteririm!”

Benzer bir öfkeyi yeni sahibine de yöneltmiştir (Eggers ve Eggers, 2018: 86):

(GENÇ BEKÇİ)

“Lanet olası bir deniz feneri bekçisi

olduğun için kendini çok mu

ulu sanıyorsun?

…

Emirlerinden bıktım!

Gülüşünden, horlamandan, lanet olası yellenmelerinden!

Allah kahretsin!…Kokundan bıktım!

Seni ayyaş, yalancı o..pu çocuğu!”

Filmin sonunda hınç ve intikam duygusuyla bilenen Genç Bekçi, diyalektik olarak aşamadığı efendi-köle ilişkisini gerçek bir öldürme eylemiyle aşmaya çalışır. Şiddetli bir kavga sonucu öldürerek mezara gömdüğü yaşlı bekçide, bir an için eski patronunun yüzünü görür. Öldürdüğü yaşlı bir bekçi değil, bir efendidir; köle intikam almıştır. Diyalektik olarak yenemediği efendisini maddesel olarak ortadan kaldıran Genç Bekçi, haftalardır arzuladığı ışığa koşar. Işığa kavuştuğundaysa onun şiddetiyle afallar ve deniz fenerinden kayalıklara düşer. Kendi sonunu hazırlamıştır. Özgürlüğüne kavuştuğunu düşünen köle, efendisini öldürerek kendisini tanıyacak olan iradeyi yok etmiştir. Öz benliğini kabul ettirecek bir başkası kalmadığında, savaşın galibinin varlığı da son bulmuştur (Kojéve, 1980: 13).

SONUÇ

Yönetim olgusunun, en öz haliyle biri *yöneten* ve biri *yönetilen* olmak üzere iki iradeyi barındırdığı malumdur. Söz konusu iki irade arasındaki *ilişki*nin dinamiklerinin anlaşılması, yönetim olgusunun en rafine haliyle anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu noktadan hareketle bu araştırma, Georg Wilhelm Friedrich Hegel'in (1770-1831) ve Friedrich Wilhelm Nietzsche'nin (1844-1900) kendi zamanlarında ele aldıkları ve *sosyal gerçekliğin nasıl inşa edildiği*nin (Berger ve Luckmann, 1966) anlaşılmasında araştırmacılara *ilişkiselci* (Emirbayer, 1997; Powell ve Dépelteau, 2013) bir çerçeve sunarak rehberlik etmeye devam eden, *"efendi-köle"* ilişkisine dair saptamalarının günümüz koşullarındaki iş ilişkilerine ışık tutabileceği ön kabulü üzerine bina edilmiştir.

Çalışmada *"Hegel'in ve Nietzsche'nin temel metinlerinde ayrıntılı olarak tartışılan efendi-köle ilişkileri kendine özgü bağlamsal niteliklere sahip [mikro] bir iş yerindeki çalışanlar arasında nasıl inşa edilmektedir?"* sorusunun cevabı aranmış ve bu çerçevede 2019 yapımı *The Lighthouse (Deniz Feneri)* filmi (IMDB, 2020), bir *üst* ve bir *asttan* oluşan *mikro* bir örgüt yapısını temel alması bakımından değerli bir veri kaynağı oluşturmuştur.

Açıklamalı senaryo (Eggers ve Eggers, 2018) üzerinden analiz edilen filmde, *üst* konumundaki *yaşlı bekçi* ile *ast* konumundaki *genç bekçi* arasında gelişen *"efendi-köle"* ilişkisinin doğası *"istek", "korku", "emek", "kimlik"* ve *"hınç"* temaları altında tartışılmıştır. Böylelikle, dinamikleri anlaşıldığında devasa plazalardan ücra bir deniz fenerine kadar her büyüklükteki örgüt yapısında açıklayıcılık sunabilecek örüntülere ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

Adams, C., & Manen, M. v. 2008. Phenomenology. In L. M. Given (Ed.), **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**: 614-619. CA: SAGE Publications.

Appley, L. A. 1957. **Management in action: The art of getting things done through people**. USA: American Management Assoc.

Barnacle, R. 2001. **Phenomenology**. Melbourne: RMIT University Press.

Berger, P., & Luckmann, T. 1966. **The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge**. NY: Doubleday.

Bumin, T. 2010. **Hegel: Bilinç problemi, köle-efendi diyalektiği, praksis felsefesi (4 ed.)**. İstanbul: YKY Yayınları.

Daft, R. L. 2008. **Management (8 ed.)**. USA: Thomson South-Western.

Deleuze, G. 2010. **Nietzsche ve felsefe (F. Taylan, Trans.)**. İstanbul: Norgunk Yayıncılık.

Diken, B., ve Laustsen, C. B. 2010. **Filmlerle sosyoloji (S. Ertekin, Trans.)**. İstanbul: Metis Yayınları.

Eggers, R., & Eggers, M. 2018. The Lighthouse. Erişim Tarihi: 20.01.2020 https://www.scriptslug.com/assets/uploads/scripts/the-lighthouse-2019.pdf

Emirbayer, M. 1997. Manifesto for a Relational Sociology. **American Journal of Sociology**, *103*(2): 281-317. doi:10.1086/231209

Hegel, G. W. F. 1986. **Tinin görüngübilimi (A. Yardımlı, Trans.)**. İstanbul: İdea Yayınları.

IMDB. 2020. The Lighthouse (Deniz Feneri). Erişim Tarihi: 03.03.2020 https://www.imdb.com/title/tt7984734/

Julien, H. 2008. Content analysis. In L. M. Given (Ed.), **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**: 120-121. CA: SAGE Publications.

Kojève, A. 1980. ***I*ntroduction to the reading of hegel: Lectures on the phenomenology of spirit**. London: Cornell University Press.

Krippendorff, K. 2004. **Content analysis: An introduction to its methodology (2. ed.)**. CA: Sage Publications.

Mikos, L. 2014. Analysis of film. In U. Flick (Ed.), **The SAGE handbook of qualitative data analysis**: 409-423. CA: SAGE Publications.

Nietzsche, F. 2001. **İyinin ve kötünün ötesinde (A. İnam, Trans.)**. İstanbul: Yorum Yayınevi.

Nietzsche, F. 2011. **Ahlakın soykütüğü (Z. Alangoya, Trans.)**. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Powell, C., & Dépelteau, F. 2013. Introduction. In C. Powell & F. Dépelteau (Eds.), **Conceptualizing relational sociology: Ontological and theoretical issues**: 1-12. NY: Palgrave Macmillan.

Shrum, W., & Duque, R. B. 2008. Film and video in qualitative research. In L. M. Given (Ed.), **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**: 348-350. CA: SAGE Publications.

Vagle, M. D. 2018. **Crafting phenomenological research**. NY: Routledge.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. 2016. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları.

ERKEĞE KARŞI ERKEKLİK, GÜCE KARŞI GÜÇSÜZLÜK, ÖRGÜTE KARŞI ÖRGÜTSÜZLÜK: ATIK TOPLAMA ENDÜSTRİSİNDEKİ "ÖTEKİ" ERKEKLER

Cihat ERBİL

Ankara HBV Üniversitesi, cihat.erbil@hbv.edu.tr, cht.erbil@gmail.com

ÖZET

Neoliberalizm, piyasa mekanizmasının araçlarını kullanabilme imkânını sahip olanlar için özgürleşme yaratırken, bu imkânlardan mahrum olanlar, yine aynı mekanizmanın ürettiği politikalar ve çözümlere "rağmen" mahrum kalmaya devam edebilmektedir. Bu çalışmada, atık toplama endüstrisi içerisindeki başat konumlarına rağmen gücü elinde bulunduramayan işçilerin, diğer aktörler ile aralarında oluşan güç asimetrisinin dinamiklerini, hegemonik erkeklik teorisi ile anlamlandırmak üzere nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Veri, Ankara'daki sokaklarda çöp toplayan on iki erkekle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem ile elde edilmiştir. Endüstri içerisindeki baskının, işçilerin örgütsüzlüğünden güç alırken, diğer kurumlarda (aile, inanç sistemleri) üretilen değerlerin bu dengesizliği aşma motivasyonunu perdelediği izlenmiştir.

GİRİŞ

Neoliberalizm, kurumsal çerçevelerle düzenlenmiş *şahsi* mülkiyet haklarına, *bireysel* özgürlüklere, *sınırsız*laştırılmış pazarlara ve *serbest* ticarete dayanan girişimcilik eylemleri ile insan refahın artırılmasını hedefleyen sosyo-politik bir ekonomi sistemidir (Phoenix, 2004; Harvey, 2007). Özgürlükçülüğünün getireceği refahı müjdelerken, "bireyselleştirme", "kuralsızlaştırma" ve "finansallaşma" ile diğer akımlardan ayrılır (Ozbilgin ve Slutskaya, 2017). "Henüz" refaha eriş(e)memiş bireyler için neoliberalizm çeşitli politikalarla karşılık verir: Piyasa eli ile hayata geçirilmesi umulan sosyal kalkınma, aşağıdakilerin erişimine açılmış bir merdiven ya da kapanması beklenen bir kesik için yara bandıdır.

Merdiven uzatılan bireyler ya da bantlanan kesiklerden yara alanlar için dünyayı, repliklerle rollerin örtüşmediği bir tiyatro sahnesine dönüştürür: Sözler ve eylemler uyumsuz hale gelmiştir.

Bu araştırma da, —Oswick vd. (2002)'nin örgüt çalışmalarındaki paradoks ve ironileri görünür kılmak için önerdikleri anlatım önerisine dayalı olarak— yukarıdaki analojilere karşılık şekilde kurgulanmış ve gerçekleştirilmiştir: Türkiye'deki bir dizi düzenleme —*atık yönetimi düzenlemesi*— üzerinden, düzenlemelerin güç taraflarını bir çizgi üzerine —*hegemonik erkeklik kuramına*—oturtarak bir akış çizmek, akış içerisinde sesi duyulmayanlara —eleştirel yönetim çalışmalarının esasına dayanarak (Adler, 2002; Spicer vd., 2009)— ses vermek amaçlanmıştır.

Sahne: Üretim, Tüketim, Atık

Gereksinimler karşılanması için girdilerin çıktılara dönüştürülmesinde, çıktıların da gereksinim sahiplerince tüm unsurları ile kullanmasına ilişkin tüketim zincirinde negatif dışsallıktan söz edilemez. Ancak, Ayres ve Kneese (1969)'in de belirttiği gibi, böyle bir tüketim zinciri yoktur; tüketimin kendisi, tüketilemeyen unsurların yarattığı atıklarla insanlığın ortak mülkiyeti kabul edilen çevreye birtakım zararlar verir.

Söz konusu zararın temelde üç tarafı mevcuttur: Kimi zaman gereksinimlerin de ötesine geçen tasarımları ile *üreticiler* ve ürünleri tercih eden, satın alan ve kullanan *tüketiciler*. Bu değiş-tokuşu kulları ile biçimlendiren ve etkilerini kamu yararını gözeterek en aza indirmeye yönelik kurallar koyan, bu kuralları takip eden *otorite* de diğer bir aktördür.

Bugün, kamu otoritesinin rolleri, diğer iki aktöre, üreticiye ve tüketiciye, neoliberalizm kültürü ile yüklenmiştir: (1) Üreticiler, teknolojik imkanlarla geri dönüştürme kapasitesinin de artması ile, atıklarını takip etmekten sorumludur. Bunun için üretim tasarımını müşteri kullanımının sonuna kadar uzatmaları (Plant vd., 2010; Andrews, 2015; Lieder ve Rashid, 2016; Butlin, 2019) arzu edilir. Tabii arka planda iki finansal saik ile işler: (1) Geri dönüştürülen kaynağın maliyetinin düşük olması, cezaya çarptırılmama. (2) Tüketicilerin de çevrenin korunmasına vatandaşlık görevlerini tüketim tercihleri ile yerine getirebileceklerini ilişkin algının yaygınlaştırılması söz konusudur (McGregor, 2002; Hirsh ve Dolderman, 2007; Schradee, 2007). Bu, otoritenin kamusal görevleri aşındırılmış bir toplumda yaratılan bir değerdir artık. Üreticilerin üretim biçimlerini dönüştürürken, tüketicilerin de bu dönüşüme tercihler yapması beklenir.

Yara Bandı: Türkiye'de Atık Yönetimi Düzenlemesi

Atıktan mahrum bir tüketim olamayacağı gerçeğine dayalı olarak atık yönetimi, ürünün tasarımından, satın alınıp kullanımının sonlandırılmasına kadar uzanan süreçte çıkan

istenmeyen/kullanılmayan materyallerin toplanması ve geri dönüştürülmesi ya da (çevresel, sosyal ve tıbbi zararlarının engellenmesi veya en aza indirilmesi için) yok edilmesi sürecidir (Wilson, 2007; Hoornweg ve Bhada-Tata, 2012).

Türkiye'deki atık yönetimi düzenlemelerinin başlangıcı, serbest piyasa ekonomisi ve bu piyasaya uyumlu tüketim alışkanlıklarının geliştirildiği döneme rast gelir. 1980'lerden 2003'e kadar üç düzenleme ile atıkların kontrol altında tutulması hedeflenirken, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) aday ülke olarak kabul edilmesi başlayan AB'ye uyum sürecinin de itici gücü ile bunlara on düzenleme daha eklenmiştir (Gören ve Özdemir, 2011).

Söz konusu düzenlemeler, temelde, atığın kaynağından toplanmasına odaklı işletilmedir: Çöplerin toplanması, ayrıştırılması ve dönüştürülmesi işleri, atıkların kaynakların ayrışmış, dönüştürülme ya da yok edilme sürecine dahil edilinceye kadar işletilen atık "yönetimi" süreci yeni bir endüstri yaratmıştır. 2008 yılında yayımlanan Ambalaj Atıklarının Yönetimi Yönetmeliği, yalnızca Çevre Bakanlığından lisans almış şirketler atık toplamada yetkili kılınmış; söz konusu şirketlerin denetimi de Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO)'na bırakılmıştır (Deniz, 2010). Atık depolarının, lisanslı şirketlerden alım yapma zorunluluğu getirilmiştir.

Söz konusu Yönetmelik, en son 2017 yılının Aralık ayında güncellenmiştir. Güncellenen yönetmelik, ambalaj üreticilerinin sorumluluğunu, atık yönetiminin esasına uygun olarak, üretim sürecinin başından tüketimin sonuna kadar genişletmiştir.

Üretim-tüketim ilişkisinden doğan atıkların açtığı çevresel, yara bandı yapıştırılmıştır: Endüstrileştirilmiş (ve tabii ki finansallaşmış) bir işleyişle piyasa mekanizmasının çözüm becerilerine bırakılmıştır.

Merdiven: Sigortalı Çalışma

Yara bandının altında, iyileşmeyi bekleyen başka bir kesiğe de bu noktada dikkat çekmek yerinde olur: Enformel işçiler. Söz konusu Yönetmelik, Deniz (2010)'in de ifade ettiği üzere, enformel olarak atık toplama işini, geçimlerini sağlamak üzere üstlenen çalışan işçileri saf dışı bırakmıştır. Depoların yalnızca lisanslı toplama şirketleri ile muhatap bırakılması, söz konusu işçilerin kooperatif kurma yoluyla belediyelerin atık yönetimi sistemlerine kendilerini dahil ederek ya da alt sözleşmelerle şirketlerin hesabına çalışarak işlerini sürdürmesi zorunluluğu olmuştur.

Lisanslı şirketlerde sigortalı çalışma olanağı kısıtlıdır. Bu kısıtlılık, piyasa mekanizmasının *doğası* gereği, şirketlerin toplama maliyetlerini düşürmek için düşük ücretle ve daha az çalışanla artıklardan kendileri "artık" değer yaratma isteğinden doğmaktadır.

Büyük kentlere içeriden göç etmiş ya da çeşitli nedenlerle Türkiye'ye sığınmış olan insanların hayata tutunmak üzere enformel olarak dahil oldukları sistemin yasal çerçeve ile tanımlanmış olması bir başka durum daha yaratmıştır: İllegal çalışma (Tunçaltan, 2019). Enformel çalışmada kurtulması için işçilere uzatılan merdivenden tanımlı alana çıkabilenler için "refah"a kapılar açılmıştır. Merdivene erişemeyenler ise; atıkların materyalleştirilmesinde kendi araçlarını (yasalarını, kolluk kuvvetlerini, kurumlarını) kullanan otoritenin çizdiği çerçevenin de dışında kalması (Dinler, 2016; 2019), sosyal olarak "öteki" kabul edilirken, yasal olarak da "suçlu" olmuştur.

Çizgi ve Akış: Aktörler, Hegemonik Erkeklik

Atık toplama endüstrisinin temel aktörleri, buraya kadar anlatılanlardan anlaşıldığı üzere, "üreticiler, tüketiciler, devlet, lisanslı toplama şirketleri, atık toplama depoları" ile "toplayıcılar"dır. Türkiye özeli için (de), Gügüş'ün (2019) de tespit ettiği üzere atık toplayıcıları, dezavantajlı grupta olmalarına rağmen, endüstriyi mümkün kılan başat aktördür.

Bu tespit tersten okuduğunda ise, hiyerarşi-güç ilişkini tanımlayan çizgideki akış netleşir ve "Niçin?" sorusuna yanıt vermek gerekir: "*Atık toplayıcıları, endüstriyi mümkün kılmalarına rağmen dezavantajlı* gruptadır."

Bu soru, emeğin karşılık bulduğu değer ile yarattığı değer arasındaki makasın, emeği kontrol altına alan tarafın lehine açıldığı tüm alanlarda anlamlıdır. Ancak, kent yoksulluğu (Medina, 2008; Dinler, 2016; Tunçaltan, 2019), sosyal tabaka, etnik köken ve mülteciliğin (Yigit, 2015; Dinler, 2016; 2018; 2019; Molina ve Guardiancich, 2017; Gügüş, 2019) güç terazisinin kefelerine yerleştirildiği durumlarda, kefelerdeki denge değişimi, yanıt arayışını teşvik eden bir gerekliliğe dönüştürmektedir.

"Bireyselleşme, özgürleşme, değer yaratma, kendini düzenleme" gibi söylemlerle neoliberalizm kendisini, her alanda olduğu gibi, atık yönetiminde de yeniden üretirken; bu yeniden üretimin aktörler arasındaki güç ilişkisini —çizgiyi— ve ilişkinin akışı yönünü nasıl muhafaza ettiğini açıklayabilmek için, sosyal ilişkilerdeki gücü okuma repertuvarı sunan "hegemonik erkeklik teorisi"nden yararlanılabilir

*

Gramsci'nin teorisinden ödünç aldığı "hegemoni" ile hegemonik erkekliği çerçevelendiren Connell (1990, 2001, 2005)'e göre, erkeklik, kültürel bir olgudur, üretilerek ve deneyimlenerek kendisi var eder; değişen koşullar içerisinde kendisini yeniden tanımlayarak üretim-deneyim sürecini sürdürür. Hegemonik erkeklik; her türlü iktidar ve güç ilişkisinde, ilişki içerisindeki değerlerden mahrum kalanların "ötekiler" yaratılarak dışlanması, dışlananların da rıza göstermesi mekanizmasıyla işleyen, toplumsal cinsiyet rollerine paralel bir anlamlandırma sunar (Hearn, 2004). Hegemonik erkeklik düzeninde kendi rollerine rıza göstermesi gereken "ötekiler" genellikle kadınların olduğuna ilişkin yaygın bir kavrayış olmakla birlikte, özellikle üretim ilişkisi içerisinde, "diğer" erkeklere karşı da bu ötekileştirici mekanizmanın işlediği savunulur. Farklı etnik kökenlerden, yaşlardan, cinsel yönelimden, sosyal sınıftan erkeklerin —kurumlarda (ailede, eğitimde, inanç sistemlerinde, ekonomik sistemlerde vs.) üretilen değerle meşrulaştırılarak, tıpkı kadınlara karşı olduğu gibi— ötekileştirildiği ifade edilir. Mikroda (aile, arkadaşlık, iş vb. ilişkilerinde) ve makroda (ulusal, küresel bağlamda), her düzeyde, birbiriyle kesişen, birbirinden güç alan hiyerarşik sosyal ilişkileri tanımlar (Hopkins ve Noble, 2009; Messerschmidt, 2012; Christensen ve Jensen, 2014; Hearn, 2015; Jewkes vd., 2015).

***

Bu araştırmada, atık toplama endüstri içerisindeki başat konumuna rağmen, geçimini sağlamakta zorluk çeken erkekleri razı eden ve baskılayan mekanizmanın dinamikleri ile ortaya konulması ve anlamlandırılması, bu erkeklere ses verilmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Veri, Ankara'nın sokaklarında atık toplayan işçilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve sokakta yapılan gözlemlerden elde edilmiştir; nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, Kasım, 2019 – Şubat, 2020 arasında, Ankara'nın dört farklı semtinde atık toplayan 12 işçi ile gerçekleştirilmiştir (Tablo 1).

Her bir görüşmeci ile yapılan görüşmelerin ortalama süresi 55 dakikadır. Görüşmeye Türkçeyi rahatlıkla konuşabilen sığınmacılar dahil olabilmiştir. Görüşmelerin büyük kısmı, görüşmecilerin de izni ile, ses kayıt cihazı ile kayıt edilebilmiştir, yalnızca üç görüşmede ses kayıt cihazı kullanılmamıştır.

Tablo 1. Görüşme Yapılan İşçilerin Profilleri[1]

Görüşmeci	Yaşı	İlçe	Ankara'da Bulunma Süresi (yıl)	Atık Toplama İşindeki Çalışma Süresi (yıl)	Memleketi
Ahmet	21	Çankaya	5	4	Şanlıurfa
Bekir	20	Çankaya	6	6	Diyarbakır
Cemil	19	Çankaya	5	5	Hakkari
Demir	23	Mamak	7	5	Van
Emre	23	Mamak	6	4	Hakkari
Faruk	22	Altındağ	5	4	Elazığ
Gökhan	25	Altındağ	4	3	Suriye
Hakan	27	Altındağ	4	3	Suriye
İsmail	23	Altındağ	5	4	Afganistan
Kemal	21	Yenimahalle	6	5	Bingöl
Levent	21	Yenimahalle	6	5	Van
Mehmet	25	Yenimahalle	7	5	Diyarbakır

Kaydedilen görüşmelerin çözümü yapıldıktan, diğer görüşmeler görüşme sırasında alınan notlara dayalı olarak metinleştirildikten sonra, tematik olarak kodlanmış, kodlanan ifadeler bir araya getirilerek analiz edilmiştir.

BULGULAR

"Hegemonya", "rıza" ve "kurumsal değerler", verinin analizinde hegemonik erkeklik teorisine bağlı olarak benimsenen ana temalar olmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmede kullanılan form da bu temaları besleyecek sorularla tasarlanmıştır. Endüstri içinde hegemonya algıları, hegemonyaya rıza gösterme eğilimleri, hegemonya-rıza mekanizmasına ilişkin tutumlarını belirleyen "erkeklik" değerlerinin kurumsal aktarımı bu temalarla anlamlandırılması hedeflenmiştir.

Ancak, görüşmeler sırasında ve görüşmeler analiz edilirken, endüstri bağlamında anlamlandırılması istenen temalar, başka bağlamlarda farklı karşılıklar bulabilmiştir. Örneğin, savaştan kaçan bir sığınmacı olan Hakan açısından, çatışma altında hissedilen baskı gerçek bir hegemonya olarak görülürken, zor çalışma koşullarında geçimini sağlamak zorunda kalması, katlanılabilir bir baskı olarak yorumlanabilmiştir. Ya da ailenin babasını kaybettikten sonra "erkek" olarak ailesini geçindirme görevini üstlenen ve kız kardeşlerinin medeni durumuna ilişkin karar hakkını kendinde gören (aile içindeki hegemonyayı elinde tutan) Faruk için,

[1] Görüşmeye katılan işçilere, alfabetik düzende takma isimler verilmiştir.

çalışma koşullarının üzerinde yarattığı baskı, kendi hegemonyasını korumak için bir kaynağa dönüşmüştür.

Bu bakımdan, hegemonik erkekliğin kurumlar ve sosyal hiyerarşi düzeyleri arasındaki keşisimselliğinden (intersectionality) de yararlanmak üzere, temalar, anlam bulan kombinasyonları ile yorumlanmıştır.

Hegemonya – Rıza

İşçilerin tamamı, emeklerini sundukları endüstri içerisinde, emeklerinin karşılıklarını alamadıkları net bir şekilde ifade etmiştir. Son düzenlemelerde, topladıkları sattıkları depoların lisanslı toplama şirketlerinin dışında alım yapmaları durumunda yüklü bir para cezasına çarptırılması hükmedilmesiyle, kendi çalışma koşullarının daha da baskı altına alındığını düşünmektedir. Sermayesi ile örgütlenmiş ve düzenlemelerle güç bulan bu ortamda, güçten mahrum olduğunu belirtmektedir. Endüstrinin düzenleniş biçimi karşısında, Levent'in de belirttiği gibi, "kendi hayatlarının derdine düşmüş, 'çakıl taşları gibi dağılmış'" olmaları, örgütsüzlükleri, ekonomik ilişkileri belirleyen sosyal dayanışmanın kurulamadığını göstermektedir. Örgütlü endüstri hissettirdiği baskı, dayanışmadan mahrum olmanın doğal bir sonucu olarak görülmekte, rızaya dönüşmektedir.

Rıza – Kurumsal Değerler

Endüstri hegemonyasının kabulünü besleyen iki temel kurum izlenmektedir: İnanç sistemi ve aile.

İnanç ile beslenen kadercilik, neredeyse tüm görüşmelerde anılan bir değerlendir. Bekir'in "Herkes kaderi ile doğar. Ana gider, baba gider, kader seninledir" derkenki mevcut koşullar içerisindeki kabulü genelleme eğilim, endüstri içerisindeki baskıyı da, Demir'in de belirttiği gibi "çekilmesi gereken bir çile"ye dönüştürebilmektedir.

Aileden gelen rıza anlayışını besleyen temel düşünce ise, erkeğin aileyi geçirmedeki rolünün kabulü ile ilişkilidir. Geçim sıkıntısı, anlaşmazlıklar ya da savaş koşulları nedeniyle Ankara'ya yerleşmiş olan atık toplayıcı erkeklerin, ailelerini geçindirmekle kendilerini yükümlü görmeleri ve bu yükümlülükleri karşılığında aile içindeki (mikrodaki) hegemonik hiyerarşilerini de muhafaza edebiliyor olmaları, endüstri içerisindeki (makrodaki) koşullara göz yummayı zorunlu kılmaktadır. Yukarıda Faruk özelinde bahsedilen mikro-makro kesişimselliğindeki takaslanabilir (interchangeable) erkeklik rolü Kemal'in şu ifadeleri de desteklemektedir:

"Patron kimse, söz onundur. Evde sözü dinlenen patronsam; işte de [patronun] söz[ünü] dinlerim."

Hegemonya – Hegemonya

Endüstri içerisindeki hegemonya, örgütlü ve enstrümanları elinde bulunduran aktörler karşısında, kendisini dağınıklıktan kaynaklanan güçsüzlükle rıza göstermenin ya da farklı kurumlarda (aile, inanç) üretilen değerlere dayalı olarak oluşan kabulün haricinde; diğer bağlamlarda maruz kalınan baskının, diğer bağlamdaki hegemonyaya teslimiyet getirdiğinden de söz edilebilir.

Bu teslimiyet, yukarıda anılan Hakan durumunda olduğu gibi, savaş koşullarının yarattığı baskıdan kaynaklanabildiği gibi; Ahmet'in hikayesinde gördüğümüz, kendi işini yapan babasının "mafya" tarafından öldürülmesi sonucunda oluşan travma ve ekonomik yenilginin de tezahürü olabilir.

SONUÇ

Atık toplama endüstrisinin lokomotifi olan, sokak sokak dolaşarak çalışan işçilerin endüstri içerisinde yarattığı değere rağmen güçten mahrum kalmalarında, endüstri içerisindeki aktörlerin örgütlü hareketine karşı dağınıklılıkları belirleyicidir. Ray (2000) bu dağınıklılığı, hegemonya karşısında sınıf bilinci yoksunluğu ile açıklar. Endüstriyi düzenleme araçlarını bu dağınıklılık karşısında çekincesiz kullanımları, hegemonik erkeklik teorisinde de işaret edilen hegemonyanın gerektirdiği "öteki"nin yaratılmasını kolaylaştırmaktadır.

Kurumlarda üretilen değerlerin, "öteki" olmaya göstermeye olanaklı kılması da, endüstri içerisindeki güç dengesizliğine bozmak üzere harekete geçirecek güdüleri törpülediği izlenmiştir. Bununla birlikte, farklı bağlamda yoğun olarak hissedilen baskıların, atık toplama endüstrisindeki işçilerde olduğu gibi, kimi baskıları kabul edilebilir kılması da söz konusudur.

Endüstri içerisinde ve diğer bağlamlarla keşisimsel olarak yeniden üretilen hegemonyanın yarattığı güç dengesizliğine dengeye getirmek için, emeğin örgütlenmesi bir çıkış yolu olarak önerilir (Simms ve Holgate, 2010; Alberti vd., 2013; Holgate, 2013) Önerilere göre, örgütlenme, bir takım kutusundan ziyade, işçileri kendiliğinden bir araya gelmesini olanaklı kılan amaç ve sınıf bilinci ile mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

Adler, P. 2002. Critical in the Name of Whom and What?. **Organization**, 9(3), 387-395.

Alberti, G., Holgate, J., ve Tapia, M. 2013. Organising migrants as workers or as migrant workers? Intersectionality, trade unions and precarious work. **The International Journal of Human Resource Management,** 24(22), 4132-4148.

Andrews, D. 2015. The circular economy, design thinking and education for sustainability. **Local Economy**, 30(3), 305-315.

Ayres, R. U., ve Kneese, A. V. 1969. Production, consumption, and externalities. **The American Economic Review**, 59(3), 282-297.

Butlin, J. A. 2019. The economics of environmental and natural resources policy. Routledge.

Christensen, A. D., ve Jensen, S. Q. 2014. Combining hegemonic masculinity and intersectionality. **NORMA: International Journal for Masculinity Studies**, 9(1), 60-75.

Connell, R. 1990. An iron man: The body and some contradictions of hegemonic masculinity. Sociological perspectives in sport: The games outside the games, 141-149.

______, R. W. 2001. Studying men and masculinity. **Resources for feminist research**, 43-57.

______, R. W., ve Messerschmidt, J. W. 2005. Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. **Gender ve society**, 19(6), 829-859.

Deniz, C. G. 2010. The waste collection sector and the waste pickers: A case study in Ankara. Boğaziçi Üniversitesi, Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Türkiye.

Dinler, D. Ş. 2016. A multi-sited analysis of rules and regulations in the recycling market from Ankara to London Doctoral dissertation, SOAS University of London.

______, D. Ş. 2018. New Workers' Struggles in Turkey since the 2000s: Possibilities and Limits. In The Class Strikes Back pp. 217-237. Brill.

______, D. Ş. 2019. MARKET, MORALITY AND JUST) PRICE: THE CASE OF THE RECYCLING ECONOMY IN TURKEY. **The Politics and Ethics of the Just Price: Ethnographies of Market Exchange**, 39, 27À47.

Gören, S. ve Özdemir, F. 2011. Regulation of waste and waste management in Turkey. Waste Management ve Research, 29(4), 433-441.

Gügüş, E. A. 2019. The waste pickers of İstanbul: a case study Doctoral dissertation.

Harvey, D. 2007. Neoliberalism as creative destruction. **The annals of the American academy of political and social science**, 610(1), 21-44.

Hearn, J. 2004. From hegemonic masculinity to the hegemony of men. **Feminist theory**, 5(1), 49-72.

______, J. 2015. Men of the world: Genders, globalizations, transnational times. Sage.

Hirsh, J. B., ve Dolderman, D. 2007. Personality predictors of consumerism and environmentalism: A preliminary study. **Personality and individual differences**, 43(6), 1583-1593.

Holgate, J. 2013. Faith in unions: from safe spaces to organised labour?. **Capital & Class**, 37(2), 239-262.

Hoornweg, D. ve Bhada-Tata, P. 2012. What a waste: a global review of solid waste management.

Jewkes, R., Morrell, R., Hearn, J., Lundqvist, E., Blackbeard, D., Lindegger, G., ... ve Gottzén, L. 2015. Hegemonic masculinity: combining theory and practice in gender interventions. Cul**ture, health ve sexuality**, 17(sup2), 112-127.

Lieder, M., ve Rashid, A. 2016. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. **Journal of cleaner production**, 115, 36-51.

Margold, J. A. 1995. Narratives of masculinity and transnational migration: Filipino workers in the Middle East. Bewitching women, pious men: **Gender and body politics in Southeast Asia**, 274-98.

McGregor, S. 2002. Consumer citizenship: A pathway to sustainable development. In Keynote at International Conference on Developing Consumer Citizenship.

Medina, M. 2008. The informal recycling sector in developing countries: organizing waste pickers to enhance their impact.

Messerschmidt, J. W. 2012. Engendering gendered knowledge: Assessing the academic appropriation of hegemonic masculinity. **Men and Masculinities**, 15(1), 56-76.

Molina, O. ve Guardiancich, I. 2017. Organising and Representing Hard-to-Organise Workers: Implications for Turkey.

Ozbilgin, M. ve Slutskaya, N. 2017. Consequences of neo-liberal politics on equality and diversity at work in Britain: is resistance futile?, Jean-François Chanlat and Mustafa Ozbilgin eds.) **Management and Diversity: Perspectives from Different National Contexts - International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion**, Emerald Press.

Peter Hopkins, Greg Noble. 2009) Masculinities in place: situated identities, relations and intersectionality. **Social ve Cultural Geography** 10:8, pages 811-819.

Phoenix, A. 2004. Neoliberalism and masculinity: Racialization and the contradictions of schooling for 11-to 14-year-olds. **Youth ve Society**, 36(2), 227-246.

Plant, A. V., Harrison, D. J., Griffiths, B. J., ve Lam, B. 2010. Design standards for product end-of-life processing. International Journal of Sustainable Engineering, 3(3), 159-169.

Ray, R. (2000). Masculinity, femininity, and servitude: Domestic workers in Calcutta in the late twentieth century. **Feminist Studies**, 26(3), 691-718.

Schrader, U. 2007. The moral responsibility of consumers as citizens. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, 2(1), 79-96.

Simms, M. ve Holgate, J. 2010. Organising for what? Where is the debate on the politics of organising?. **Work, Employment and Society**, 24(1), 157-168.

Spicer, A., Alvesson, M., ve Kärreman, D. 2009. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human relations**, 62(4), 537-560.

Tuçaltan, G. 2019. Waste and Metropolitan Governance as Vehicles of Eviscerating Urbanism: A Case From Ankara. Capitalism Nature Socialism, 1-15.

Wilson, D. C. 2007. Development drivers for waste management. **Waste Management ve Research**, 25(3), 198-207.

Yigit, I. H. 2015. Survival tactics of waste paper pickers in Istanbul. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, 2(1), 1-14.

HAVA YOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI ALANINDA KAYNAK BAĞIMLILIKLARININ YÖNETİMİ: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

Leyla ADİLOĞLU-YALÇINKAYA

Özyeğin Üniversitesi, leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr

(ORCID ID: 0000-0001-7656-0352)

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Bağımlılığın Yönetimi, Türk Hava Yolları

GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı, pek çok farklı faaliyetlerin ve kaynakların bir araya getirilmesi ile gerçekleşen bir ulaşım modudur. İhtiyaç duyulan kaynaklar arasında ülke içinde ve dışında elde edilmesi istenen uçuş hakkı, taşıma faaliyeti için gerekli uçak, uçulacak havaalanı ve tabii ki bir noktadan diğerine taşınacak yolcu, kargo ve/veya posta bulunmaktadır. Söz konusu kaynaklar, havayolu taşımacılığı için gerekli olan kaynakların şüphesiz sadece bir kısmıdır ancak faaliyetlerin gerçekleşmesi ve sürdürülmesi açısından da aynı zamanda vazgeçilmezdir.

Yazında, havayollarının sahip olduğu kaynaklar ile performansları (Casanueva ve arkadaşları, 2013; Low ve Lee, 2014) veya iş modelleri arasındaki ilişkilerinin (Pearson ve arkadaşları, 2015) analiz edildiği çalışmalar ve havayollarının, diğer havayolları ile kurdukları ilişkilerinin farklı açılardan incelendiği çalışmalar (Douglas ve Tan, 2017; Klophaus ve Lordan, 2018) olmakla birlikte havayollarının eylemlerinin kaynak bağımlılığı kuramı ile açıklanma çabasının az sayıda çalışmada (Chiambaretto ve Fernandez, 2016; Hillman ve arkadaşları, 2000; Kleymann, 2005; Manuela Jr ve arkadaşları, 2016; Suen, 2002) var olduğu görülmektedir. Türkiye bağlamında da kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde havacılık alanında risk yönetiminin incelendiği bir çalışma (Yilmaz ve Flouris, 2017) mevcuttur. Alandaki söz konusu görgül ilgisizliği bir nebze azaltmak adına bu çalışmada havayollarının, ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmek, kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak ve bu doğrultuda çevrede oluşan belirsizliği kabul edilebilir bir seviyeye indirebilmek için ne tür eylemlerde bulunduklarının keşfedilmesi açıklanması amaçlanmaktadır. Çalışmada, nitel araştırma deseninden

yararlanılmış olup, Türk Hava Yolları özelinde söz konusu eylemler incelenmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı varsayımlarına dayanan bu çalışma kapsamında üst düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler, ikincil kaynaklar ile desteklenmiştir. Çalışmanın devamında öncelikle kuramsal çerçeveye ve ilgili yazına, daha sonra elde edilen bulgulara ve çalışmanın sonucuna yer verilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın yaslandığı kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin kendi kendilerine tamamen yetemediğini ve bu durumun kaynağa yönelik bir bağımlılık yarattığını savunmaktadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ve Salancik, 2003). Kuramın temel savı, örgütlerin sürdürülebilirliğinin, çevredeki kritik kaynakları elde etme yeteneklerine bağlı olduğu ve ihtiyaç duyulan kaynak akışındaki belirsizliğin azaltılması noktasında örgütlerin çeşitli eylemler ile bağımlılıklarını yeniden yapılandırmaya çalıştıklarıdır (Casciaro ve Piskorski, 2005). Kuramın analiz birimini örgütler arası ilişkiler oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Sargut ve Özen, 2010). Kurama göre, çevre veya sosyal bağlam örgütleri anlamada ve açıklamada önemlidir (Pfeffer ve Salancik, 2003) ve örgütler, hayatlarını sürdürmeleri için gerekli olan kaynakları sağlayan çevrelerinin taleplerine karşılık vermek zorundadırlar ve bu durum örgütlerin içinde bulundukları çevrelerinden etkilenmelerine sebebiyet vermektedir (Pfeffer, 1982). Ancak kurama göre çevrenin örgüt üzerinde yarattığı baskı ve kısıtlamalara örgütler de karşılık vererek, onları kendi menfaati yönünde şekillendirme gayreti içerisindedirler (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010). Son olarak kuram, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara olan bağımlılıklarını yönetme sürecinde örgütler arası güç farklılıklarının da oluşacağına dikkat çekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Yukarıda da belirtildiği üzere örgütlerin çevresel belirsizliği azaltmak için sergilediği pek çok farklı eylem bulunmaktadır. Söz konusu eylemlerin arasında dikey bütünleşme, yatay büyüme, çeşitlendirme, ortak girişim, stratejik ittifaklar, kooptasyon[*], siyasi faaliyetler, yönetici değişikliği *(executive succession)* bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Bunların dışında havacılık alanına özgü kod paylaşımı *(codesharing)* anlaşmaları, *küresel dağıtım kanalları (Global Distribution System-GDS)* ve IATA Yeni Dağıtım Kabiliyeti Veri Tabanı *(New*

---

[*]Kooptasyon: Bir veya daha fazla kişinin örgütün yönetim kurulu veya danışma komitesi gibi karar mekanizmalarına dışardan temsilci katılmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Koç, 2016).

Distribution Capability-NDC) üyeliği gibi örgütler arası ilişkilerin de olduğunu söylemek mümkündür (Adiloğlu-Yalçınkaya, 2019).

İLGİLİ YAZIN

Yazında, havayollarının işbirlikleri (Douglas ve Tan, 2017; Klophaus ve Lordan, 2018) veya birleşme/satın alma eğilimleri sıklıkla incelenmektedir (Dempsey, 2018; Iatrou ve Oretti, 2016). Ancak, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde havayolları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örneğin Hillman ve arkadaşları (2000), 1978 yılında ABD'de gerçekleşen serbestleşme hareketinin, havayollarının yönetim kurullarının değişmesine sebebiyet verdiğini bulgulamışlardır. Farklı bir deyişle yazarlar (2000), 1968 ile 1988 yılları arasında on dört havayolunun yönetim kurullarını incelemiş ve havayollarının yaşanan çevresel belirsizliğe yönetim kurulu üyelerini değiştirerek tepki verdiklerini belirlemişlerdir. Chiambaretto ve Fernandez (2016) ise çalışmalarında kaynak bağımlılığı kuramının temel tezlerinden biri olan belirsizliğin yönetiminde farklı işletmeler ile işbirliği yoluna gidilip gidilmediğini, 11 Eylül 2001 terörist saldırısının yarattığı belirsizlik döneminde Air France havayolu özelinde incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışmalarında (2016) belirsizlik döneminde işletmenin, rekabet ettiği ve etmediği havayolları ile gerçekleştirdiği kod paylaşımı anlaşmalarını analiz etmiş ve esasen havayolunun rakipleri ile işbirliğini öncelikli olarak tercih etmediğini ancak geçici bir çözüm olarak gördüğünü ve kuramın aksine işbirliği sayısının, belirsizlik ile artmadığını fakat çeşitliliğin arttığını bulgulamışlardır. İşbirliklerinin incelendiği bir diğer çalışmada ise belirsizliğin azaltılması noktasında Swissair havayolunun izlediği işbirliği stratejilerin hatalı olduğu ve bu durumun işletmeyi iflasa sürüklediği belirlenmiştir (Suen, 2002). Bir diğer çalışmada ise Delta Air Lines'ın petrol rafinesini satın almasının, belirsizlik oluşturan yakıt ihtiyacının sağlanması ve bağımlılığın kontrol edilme isteği ile açıklanabileceği belirtilmiştir (Manuela Jr ve arkadaşları, 2016) Kleymann (2005) ise çalışmasında, havayollarının kaynak bağımlılığı sebebiyle işbirliği yoluna gitmeleri gerektiğini ancak aynı zamanda işletmelerin kabiliyetlerini korumaya yönelik çalışmalarının da önemli olduğu belirtilmiştir. Çalışmada aynı zamanda havayollarının kaynaklarının yapılandırılmasının ve kaynak temin eden diğer işletmeler ile müzakere yeteneğinin önemli olduğu ifade edilmiştir (Kleymann, 2005). Bu çalışmada ise Türkiye bağlamında kaynaklara yönelik bağımlılığın azaltılmasında izlenen yöntemlerin neler olduğu Türk Hava Yolları (THY) özelinde incelenmiştir.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın incelemeye konu alanı, havayolu yolcu taşımacılığıdır. Araştırmanın analiz birimi ve düzeyi ise örgüttür. Araştırmada amaç, havayolu yolcu taşımacılığı alanında en uzun faaliyet süresine sahip Türk Hava Yolları A.Ş.'nin 1989-2019 yılları arasında, kaynak bağımlılığının yönetimi için gerçekleştirdiği eylemleri keşfetmektir. Araştırmanın incelemeye konu dönemi, THY'nin farklı bir işletme ile ilk ortak girişimi olan Sun Express Havayolunun kuruluş yılı (1989) baz alınarak belirlenmiş ve söz konusu yıldan 2019 yılına kadar gerçekleşen eylemler dikkate alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrulusunda araştırmanın temel sorusu "*Türk Hava Yolları ihtiyaç duyduğu kaynaklara yönelik bağımlılığını nasıl yönetmektedir?*" şeklindedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış olup, araştırma sorusuna cevap bulabilmek için örnek olay deseni tercih edilmiştir. Örnek olay olarak THY'nin tercih edilmesinde, THY'nin en eski havayolu işletmesi olması ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmesi rol oynamıştır. Böylece havayolunu etkileyen çevrenin anlaşılması ve işletmeye ilişkin verilerin diğer işletmelere kıyasla daha erişilebilir olması, ilgili havayolunun araştırılmasında önemli rol oynamıştır. Nitekim Patton (2015) çalışmasında, amaçlı örnekleme yöntemi ile bilgi bakımından zengin örnek olaylarının seçilmesinin, araştırma sorusunun aydınlatılmasına ve araştırmanın derinlemesine incelenmesine olanak sağladığı belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında veriler, THY'de görev alan on iki üst düzey yönetici ile 2019 yılında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve ikincil kaynaklardan (ör. yıllık raporlar, basın açıklamaları vb.) elde edilmiştir. Araştırma sorusuna yanıt bulmak adına, çalışmanın yaslandığı kuramsal çerçeveden yararlanmakla birlikte yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerden kod ve temalar oluşturulmuştur. Kod ve temalar farklı iki araştırmacı tarafından oluşturulmuş, mutabık kalınan kodlar dikkate alınmıştır. Verilerin analiz edilmesinde, bilgisayar destekli *MAXQDA* programından yararlanılmıştır. Analizde izlenen kod/tema örneğine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1. Analizde İzlenen Kod/Tema Örneği

Kaynak İhtiyacı	Örgüte Bağımlılık	Bağımlılık Yönetimi	Veriler
Uçuş Hakkı	Otorite	**İşbirliği**	*Pazarın oluşması noktasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü için çok yakın çalışılıyor(...)anlaşma yoksa yapılmasını talep ediyorum. Trafik hakları bakımından bazen yaptığım taşımalar uyum sağlamayabilir onun düzenlenmesini isteyebilir tabii ki çok yakın temas halindeyiz. (K-11)*
Destekleyici Hizmetler	Tedarikçi	**Ortak Girişim**	*USAŞ aslında tekel bir firmaydı THY için seçenek yoktu (...) iyileştirme noktasında bir vizyon göremediği için böyle bir karar alarak kendi şirketini kurdu ortaklık kurdu (K-01)*
Yolcu	GDS	**Üyelik**	*"Kendi kanalınız ile erişemediğiniz noktalara GDS'ler aracılığı ile erişim sağlıyorsunuz."(K-02)*

BULGULAR

Çalışmanın örnek olayını oluşturan Türk Hava Yolları (THY), 1933 yılında %100 devlet sahipliğinde kurulan bir havayolu işletmesi ("Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi teşkilâtı hakkında kanun ", 1933) iken, günümüzde %50,88 hissesi halka arz edilmiş durumdadır. THY'nin gerçekleştirildiği eylemlere ilişkin bulgular, kaynak bağımlılığı kuramı ve verilerden hareketle alt başlıklar halinde sunulacaktır.

Otorite ile İşbirliği

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler çerçevesinde katılımcılar, THY'nin yolcu taşımacılığı faaliyeti gerçekleştirmesinde en önemli kaynakların arasında uçuş haklarının elde edilmesi olduğunu belirtilmektedirler. Örneğin, K-06 uçuş haklarının ülkelerarası anlaşmalar çerçevesinde verilebileceğini aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

"Uçuş haklarının alınması, verilmesi, ülkeler arası uçuşların düzenlenmesi ikili hava anlaşmalarına bağlı (...) Yani bu hava sahasında, benim uçağım var uçacağım diye bir şey yok ikili hava anlaşmalarının yapılması lazım"

İkili hava anlaşmalarının, uçuş hakkı elde etme açısından önemine katılımcılardan K-12 de şöyle ifade etmektedir:

"Bir havayolu için en önemli kaynak uçuş izinleridir, ne uçak ne kaptan ne slot bunların hepsinin bir araya gelmesi lazım ama bunların hepsi bir araya geldikten sonra bile eğer o hatta sefer yapma izniniz yoksa o zaman eliniz kolunuz bağlı."

Görüşmecilerden bir diğeri de (K-11) söz konusu uçuş haklarının elde edilmesi için SHGM ile yakın ilişkilerin sürdürüldüğünü şöyle ifade etmektedir.

"Pazarın oluşması noktasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü için çok yakın çalışılıyor, network oluştururken (...) bu ülkelere hat açmayı düşünüyorum buralar ile anlaşma yoksa yapılmasını talep ediyorum. Trafik hakları bakımından bazen yaptığım taşımalar uyum sağlamayabilir onun düzenlenmesini isteyebilir tabii ki çok yakın temas halindeyiz.

Aynı şekilde, uçuş noktalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynayan ikili hava taşımacılığı anlaşmalarının önemine ve THY'nin söz konusu toplantılara katılarak, kararları kendi lehine çevirmeye çalıştığına katılımcılardan K-06 da şöyle değinmektedir:

"Uçuş haklarının verilmesi, ülkeler arası uçuşların düzenlenmesi ikili hava anlaşmalarına bağlı (...)Ülke otoritesi karar veriyor buna, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Tabii ki ülke politikası bu. Mesela Ulaştırma Bakanlığı'nın, THY'nin rolü var çünkü biz de katılıyorduk anlaşmalara..."

THY'nin devlet sahipliğinde bir havayolu olmasının havayolu yolcu taşımacılığı konusundaki kararlara katılımında etkili olduğu yazında yapılan çalışmalar ile de desteklenmektedir(Gerede, 2011; Göktepe, 2007; Yalçınkaya, 2019). Ancak, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde THY'nin kararlara katılım sürecinin, THY'nin sergilediği siyasi faaliyetlere bir örnek niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür. Kurama göre örgütler, otoritelerin karar süreçlerine dâhil olarak, kendi menfaatleri doğrultusunda şekillendirme çabasındadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün ülkeler arası ikili hava taşımacılığı anlaşmalarının sayısı incelendiğinde ise 2003 yılında 81 olan bu sayının 2018 yılında 171'e çıktığı belirtilmekle birlikte (SHGM, 2018) söz konusu anlaşmalar kapsamında kaç havayolunun atandığı, hangi havayolunun atandığı, uçuş sıklığı, uçuş hakkının kaçının hangi havayoluna verildiği gibi bilgiler, kamuoyu ile paylaşılmadığı için, havayollarının atanması sayısının eşit olup, olmadığı değerlendirilememektedir.

Havayolları ile İşbirliği

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılardan K-02, THY'nin diğer havayolları ile yaptığı anlaşmaları şöyle anlatmaktadır:

"Sektörde olağan bir şey bu bizim uçmadığımız noktalara başka havayolları ile yaptığımız anlaşma...örneğin, Hindistan'ın uçmadığımız noktalarında uçtuğumuz yere kadar kendi havayolumuz ile geliyoruz, devamında Air India ile gidiyoruz"

Aynı şekilde K-07 de THY'nin gerçekleştirdiği eylemlere, aşağıdaki şekilde değinmektedir:

"Bütün havayolları her yere uçamayacak dolayısıyla iki havayolu kullanılarak seyahatler olacak. Special prorate agreement de sizin gitmediğiniz noktaya başka bir havayolu ile yolcuyu göndermeniz aslında bunları birer seri olarak görebiliriz.
Bir mpa var sonra spa sonra codesharing geliyor. Daha da ilerisi joint venture"

THY'nin uçuş hakkı elde etme ve pazarlara erişim sağlayarak ağ yapısını geliştirme noktasında işbirliklerinin önemine K-11 de aşağıdaki cümleler ile değinmektedir:

"Havayolunun gelişebilmesinin tek bir yolu var o da network taşıyıcısı olabilmek…Doğru kaynaklarla işbirliği yapmak her zaman büyük avantaj. Senin o noktaya operasyon yapman tek başına çok bir şey ifade etmiyor. Türkiye'ye gelen o havayolunun senin uçağına yolcu veriyor olması ya da senin onunla kod paylaşımı ile operasyon maliyetini gerçekleştiremeden pazarlaman, havayolunun gelişiminde önayak olan şeyler. Eskiden bu kadar codesharing anlaşmamız yoktu"

THY'nin örgütler ile kurduğu doğrudan ilişkiler çerçevesinde kod paylaşımı *(codesharing)* ilişkilerinin de olduğu görülmektedir. 2000 yılında dört olan anlaşmanın artırılmasına THY yayınlarında yer verilmekte ve THY söz konusu anlaşmaların THY'ye olan faydasını, "*53 kod paylaşım anlaşması vasıtasıyla (...) 245 şehre daha satış imkânı sağlayarak uçuş ağını genişletmiştir"* şeklinde ifade etmektedir (THY, 2018b).

THY'nin yukarıda değinilen işbirlikleri dışında farklı örgütler ile kurduğu ortak girişimlerinin de olduğu görülmektedir. 1989-2019 yılları incelendiğinde THY'nin yolcu ve kargo taşımacılığı açısından gerçekleştirdiği ilk ortak girişiminin, 1989 yılında Lufthansa ile birlikte oluşturdukları ortak girişim-SunExpress Havayolları'nın olduğu görülmektedir. Daha sonra Sunexpress Havayolu'nun, 2011 yılında *SunExpress Deutschland GmbH* isimli Frankfurt, Almanya merkezli bir iştirak da kurmuştur (SunExpress, 2019). THY'nin ayrıca Moldova'da da 2000 yılında tüm hisseleri kendisine ait "Türk Hava Yolları SRL" isimi ile bir havayolu işletmesi kurduğu fakat 2001 yılında işletmenin tasfiyesi kararı aldığı görülmektedir (THY, 2001). Aynı şekilde, THY'nin daha sonraları, 2009 yılında Bosna Hersek Havayollarını (Air Bosna) %49 hisse payı oranı ile kurduğu (THY, 2009) ve 2012 yılında hisselerini devrettiği görülmektedir (THY, 2012). 2018 yılında ise benzer şekilde %49 hisse payı oranı ile Arnavutluk merkezli Air Albania isimli bir işletmenin kurulmasını sağlamıştır (THY, 2018a) 2018 yılında ayrıca kargo ve kurye taşımacılığı alanlarında yurt içi ve yurt dışında yatırımlar yapmak üzere, hisselerinin tamamının THY'ye ait olduğu "THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş." isimli işletmenin kurulduğu ve söz konusu işletmenin de 2019 yılında Hong Kong merkezli, %45 hisse payı ile We World Express Limited adlı Ortak Girişim Şirketi kurduğu görülmektedir (KAP, 2019).

THY'nin ortak girişim dışında ayrı bir marka oluşturma gibi bir yol izlediği de elde edilen bilgiler arasındadır. Bunların arasında, 2000 yılında kargo taşımacılığına yönelik oluşturduğu Turkish Cargo ve 2008 yılında düşük maliyetli havayolu yolcu taşımacılığı için oluşturduğu alt marka AnadoluJet de bulunmaktadır (THY, 2019).

Destek Hizmeti Sunan İşletmeler ile İlişkiler

THY'nin sadece havayolu yolcu taşımacılığı alanında değil aynı zamanda destek hizmetleri anlamında THY Do & Co İkram Hizmetleri A.Ş., Turkish Ground Services, THY Opet (ona bağlı Güney Tankercilik & Kuzey Tankercilik) ve THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş., Bakım Onarım ve Teknik alanda THY Teknik, Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. ve ona bağlı Goodrich Turkish Technic; hizmet anlayışı dışında Uçak içi Üretim alanında TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş., Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş., TSI Incorporation, Cornea Havacılık Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve bütün bunların dışında da Vergi İade Aracılık A.Ş. ve THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş. de bulunmaktadır(THY, 2019). THY'nin tek bir işletmeden bir işletme grubuna dönüşümünün arkasında yatan motivasyonu K-02 şöyle ifade etmektedir:

"İştiraklerimiz var koltuk yapan şirketimiz var, yemek ikram şirketi, motor, yakıt gibi bunlar THY Grubu adı altında… %100 kendiniz yapamazsınız tek tek bunlarda uzmanlaşamazsınız… Ortaklık yapılmış oldu. Böylece, hem kontrol sağlıyor hem yönetimde söz sahibisiniz hem de maliyetler anlamında ortaklık olunca azaltmış oluyorsunuz"

Benzer şekilde, K-05 de söz konusu ortak girişimlerin kontrol etme ile ilgili olduğunu aşağıdaki şekilde aktarmaktadır.

"Tekelleşen bazı yan hizmetler vardı third party işte kargo hizmeti de alıyordu, ikram, yakıt bunlar karşı tarafın hele de tekelse size yüksek fiyat veriyordu neyi ödettiğini bile bilemezsiniz. Bunları kendi bünyesine aldılar daha fazla kontrol edebildiler."

Dağıtım Kanalları ile İlişkiler

THY'nin yolculara erişimini, pek çok farklı dağıtım kanalları ile işbirliği yoluna giderek, sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Özellikle küresel dağıtım kanallarında olmanın yolcuya erişim açısından önemli olduğu K-01 şöyle aktarmaktadır:

"GDS'lerin kendine has bir yolcu profili vardır, havayolları için boş koltuğun doldurmak daha önemli olduğu için dağıtım maliyetlerine rıza göstererek bu dağıtım kanalında olmak zorundalar"

Aynı şekilde, K-07 de küresel dağıtım kanallarının küresel anlamdaki önemini ve orada olmanın gerekliliğini aşağıdaki şekilde belirtmektedir.

"Dünyada bunlar iki üç tane tekel gibi…bunlar olmadan sisteme giremiyorsunuz. GDS'e girmemek demek acenteye erişememek demek aslında… Online satışıma güveniyorum demek ben bir şekilde web sitemden satarım demek…O da çok iddialı bir şey"

Küresel dağıtım kanalları haricinde IATA'nın önderliğinde oluşturulan Yeni Dağıtım Yetkinliği Veritabanı *(NDC*)'nda da var olmak için THY'nin çalışmalar sürdürdüğü tespit edilmiştir (THY, 2018b).

İttifak Üyelikleri

THY'nin örgütler ile birebir gerçekleşen ilişkiler dışında ayrıca örgüt topluluklarına da üye olduğu görülmektedir. Örneğin, 1998 yılında Qualifyer ittifakına üye olduğu ancak 2000 yılında da söz konusu ittifaktan ayrıldığı belirtilmektedir. 2008 yılında tekrar bir ittifaka üye olmaya karar veren THY, Star Alliance'a üye olmuştur. Söz konusu üyelik günümüzde halen sürmektedir. THY aynı zamanda 1952 yılında kurulan Avrupa Hava Yolları Birliği'ne, Avrupa Birliği'nde haklarını temsil etmek için katılmış ancak birlik 2017 yılında faaliyetlerini durdurmuştur. Söz konusu birlik yerine aynı amaçla 2017 yılında kurulan Uluslararası Avrupalı Havayolları Temsilciliği'ne de THY üye olmuştur (THY, 2017). THY'nin 2011 yılında Arap Hava Taşıyıcıları Birliği'ne, 2012 yılında Latin Amerika ve Karayipler Hava Taşımacılığı Birliği'ne 2018 yılı itibariyle de Afrika Havayolları Birliği'ne üye olduğu görülmektedir (THY, 2018b). Söz konusu topluluklarının en etkili olanlarının arasında Star Alliance'ın olduğu, konuşmacılar tarafından sıklıkla ifade edilmiştir. Örneğin, K-06 Star Alliance'ın diğer ittifaklara kıyasla tercih edilmesinde *"En büyük olan da Star Alliance'tı (…) daha çok noktaya uçuyordu şimdi de öyle üye sayısı da çok şimdi de öyle"* diyerek anlatmaktadır. Günümüzde Star Alliance'a üye olan havayolu sayısının da 28 olduğu ve diğer ittifaklara kıyasla en çok üyenin Star Alliance'ta olduğu görülmektedir (OneWorld, 2019; SkyTeam, 2019; StarAlliance, 2019). K-10 da Star Alliance üyeliğinin uçulan nokta ve dolayısıyla taşınan yolcu sayısı açısından avantaj sağladığını *"bunun bir hesaplaması var oraya uçarsan, daha çok uçarsın yolcu alırsın"* cümleleri ile anlatmaktadır. K-11 de Star Alliace üyeliğinin gerekçesini *"yalnız başına olmak artık havacılıkta çok mümkün değil"* şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca Star Alliance üyeliğinin THY açısından 'bir kilometre taşı' niteliğinde olduğu THY yayınlarında da belirtilmektedir (THY, 2008).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın amacı temelde, havayolu taşımacılığı alanında 1933 yılından günümüze kadar faaliyetlerini sürdüren THY'nin kaynaklara yönelik bağımlılığını yönetmek için gerçekleştirdiği eylemleri incelemektir. Söz konusu amaç doğrultusunda, kaynak bağımlılığı kuramı açısından çevrenin son derece önemli olduğu ve THY'nin ana hizmet konusu olan uçuş faaliyetlerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynaklarının tek başına yeterli olmadığı, uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için önemli olan uçuş hakkı, yolcu, destek hizmetlerinin elde edilmesinde farklı işletmeler ile işbirlikleri kurduğu tespit edilmiştir. Söz konusu kaynakların temininde THY'nin bağımlı olduğu örgütler ile doğrudan işbirliği içerisinde olmayı tercih ettiği bulgulanmıştır. Uçuş hakkı konusunda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile siyasi ilişkiler yürüterek, işbirliğine yoluna gittiği, diğer havayolları ile kod paylaşımı gibi işbirlikleri gerçekleştirdiği veya Star Alliance ittifakında yer almayı tercih ettiği görülmektedir. THY'nin destekleyici hizmetler (yakıt, bakım, yer hizmetleri, ikram vb.) için ihtiyaç duyduğu kaynaklar için de farklı işletmeler ile ortak girişimler oluşturduğu görülmektedir (ör. Turkish Do & Co, TGS, THY Opet). Bu durum esasen yazında yer alan çalışma ile benzer bir sonuçtur (Manuela Jr ve arkadaşları, 2016). Dolayısıyla THY, uçuş haklarının, uçak, bilgi, havaalanı gibi kaynakların yarattığı belirsizliği kurulan işbirlikleri, ortak girişimler ve alt marka yaratma ile azaltmaya çalıştığı söylenebilmektedir. Söz konusu tespit, örgütün çevreye tepki verdiği ve oluşan belirsizliğinin yönetme çabası içerisinde olduğuna ilişkin kaynak bağımlılığı kuramının savını destekler niteliktedir (Koç, 2016; Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010). İleriye yönelik çalışmalarda, kaynak bağımlılığı kuramı yazınında belirtilen ancak bu çalışmada yer verilmeyen farklı yöntemlerin (ör. yönetici değişikliği yönteminin) de analiz edilmesinin (Pfeffer ve Salancik, 2003), yazında belirtildiği üzere kurulan işbirliklerin rakipler ile kurulup, kurulmadığının incelenmesinin (Chiambaretto ve Fernandez, 2016) veya karşılıklı bağımlılığın olup, olmadığının anlaşılması adına örgütsel alandaki farklı paydaşların görüşlerinin de analize dâhil edilmesinin yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adiloğlu-Yalçınkaya, L. 2019. Kurumsal Unsurların ve Kaynak Bağımlılıklarının Havayolu İş Modeli Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş. Örnekleri [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu University].

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. 1976. Environments of Organizations. **Annual review of sociology**, *2*(1), 79-105. https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455

Casanueva, C., Gallego, A., & Sancho, M. 2013. Network resources and social capital in airline alliance portfolios. **Tourism Management**, *36*, 441-453. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.014

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. **Administrative science quarterly**, *50*(2), 167-199. https://doi.org/https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167

Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. 2016. The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. **Industrial Marketing Management**, *57*, 75-85.

Dempsey, P. S. 2018. Regulatory Schizophrenia: Mergers, Alliances, Metal-Neutral Joint Ventures and the Emergence of a Global Aviation Cartel. **J. Air L. Com.**, *83*, 3.

Douglas, I., & Tan, D. 2017. Global airline alliances and profitability: A difference-in-difference analysis. **Transportation Research Part A: Policy Practice**, *103*, 432-443.

Gerede, E. 2011. Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, *11*(3), 29-50.

Göktepe, H. 2007. Hava taşımacılığı sektöründe rekabet hukuku kurallarının uygulanması.

Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi teşkilâtı hakkında kanun (1933). https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/2411.pdf

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. J. J. o. M. s. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *37*(2), 235-256.

Iatrou, K., & Oretti, M. 2016. **Airline choices for the future: from alliances to mergers**. Routledge.

KAP. 2019. **Özel Durum Açıklaması: Ortak Girişim Şirketi** https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/787762

Kleymann, B. 2005. The dynamics of multilateral allying: a process perspective on airline alliances. **Journal of Air Transport Management**, *11*(3), 135-147.

Klophaus, R., & Lordan, O. 2018. Codesharing network vulnerability of global airline alliances. **Transportation Research Part A: Policy Practice**, *111*, 1-10.

Koç, U. 2016. **Stratejik Yönetimin Örgüt Kuramları Çevresinde Tartışılması**. In U. Keskin (Ed.), **Stratejik Performans Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Low, J. M., & Lee, B. K. 2014. Effects of internal resources on airline competitiveness. **Journal of Air Transport Management**, *36*, 23-32.

Manuela Jr, W. S., Rhoades, D. L., & Curtis, T. 2016. An analysis of Delta Air Lines' oil refinery acquisition. **Research in Transportation Economics**, *56*, 50-63.

OneWorld. 2019. **OneWorld Media Press** https://www.oneworld.com/news/As-oneworld-marks-its-20th-anniversary-the-global-airline-alliance-unveils-major-benefits-for-customers-and-airlines

Patton, M. Q. 2015. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, inc.

Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. 2015. Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. **Journal of Air Transport Management**, *47*, 179-189. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.06.002

Pfeffer, J. 1982. **Organizations and organization theory**. Pitman Boston.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 2003. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press.

Sargut, S., & Özen, Ş. 2010. **Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme**. In A. S. S. Ş. Özen (Ed.), **Örgüt Kuramı** (2 ed.). İmge Kitabevi.

SHGM. 2018. **Faaliyet Raporu**. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf

SkyTeam. 2019. *A History of Excellence*. https://www.skyteam.com/en/about/history/

StarAlliance. 2019. *About Star Alliance*. Retrieved 28.04.2019 from https://www.staralliance.com/en/about

Suen, W. W. 2002. Alliance strategy and the fall of Swissair. **Journal of Air Transport Management**, *8*(5), 355-363.

SunExpress. 2019. *SunExpress Şirket Profili*. Retrieved 03.05.2019 from https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profili/

THY. 2001. **Annual Report**. THY. https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari

THY. 2008. **Annual Report**. https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari

THY. 2009. **Annual Report**. THY. https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari

THY. 2012, 14.06.2012. **Air Bosnia** https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/2012-ozel-durum-aciklamalari

THY. 2017. **Annual Report**. https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari

THY. 2018a, 12.09.2018. **Özel Durum Açıklaması** https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/12-09-2018-ozel-durum-aciklamasi

THY. 2018b. **THY 2018 Faaliyet Raporu**. https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_FRAT_2018.pdf

THY. 2019. **Annual Report**. https://investor.turkishairlines.com/documents/thy_frat_2019_tr.pdf

Üsdiken, B. 2010. **Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yakaşımı**. In A. S. SargutveŞ. Özen (Eds.), **Örgüt Kuramı**. İmge Kitabevi.

Yalçınkaya, A. 2019. Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Devlet Müdahaleleri (1933-2006). **Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi**, *15*(29), 405-442.

Yilmaz, A. K., & Flouris, T. 2017. **Resource dependency risk management**. In **Corporate Risk Management for International Business** (pp. 49-64). Springer.

TÜRK SAĞLIK ALANI İÇİN İDEAL KURUMSAL MANTIKLAR TİPOLOJİSİ VE KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

Bilçin TAK MEYDAN
Uludağ Üniversitesi, btak@uludag.edu.tr

Ayşegül ERASLAN
Uludağ Üniversitesi, gulerays@gmail.com

Feride AYDIN
Faruk Saraç MYO, feride.aydin@faruksarac.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Mantıklar, İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi, Türk Sağlık Alanı, Kurumsal Mantık Yapı Taşları, Durumsal Değişkenler

ARAŞTIRMANIN AMACI VE MOTİVASYONU

Araştırma (1)Türk sağlık alanına özgü bir İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi geliştirmeyi ve (2) Hekimlerin alanda mevcut kurumsal mantıkların reçete ettikleri zihni şablonlardan hangisini, hangi durumsal değişkenlere bağlı olarak seçeceğini, Türk sağlık alanına özgü yapısal değişkenlere dayalı olarak kavramsal bir çerçeve içerisinde izah etmeyi amaçlamaktadır. Bu kavramsal çerçevenin Türk sağlık alanında kurumsal mantıkların materyal pratik ve nesneler üzerinden analizini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın tasarımında iki temel gözlem etkili olmuştur. Bunlardan ilki Türkiye'de 'mevzuat okuma ve aktörlerin söylemleri' üzerinden kurumsal mantıkların tespitinin problemli görünmesidir. İkincisi ise 'modern batı toplumlarında gözlemlenen kurumsal düzenlerin merkezi mantıkları' esas alınarak tasarlanmış ideal kurumsal mantık tipolojileri ile Türkiye bağlamına dair gözlemlerin karşılaştırılması yoluyla elde edilen bulguların, gerçeği yeterince yansıtamayabileceğine dair endişedir.

Bu tespitlerin yanısıra araştırma, -çoklu kurumsal mantıklar yazınının ampirik bulgularından hareketle- Türk sağlık alanında çoklu kurumsal mantıkların mevcut olduğu; bu mantıkların hekimin davranış repertuarını genişlettiği; hekimin profesyonel mantığın yanı sıra alanda mevcut olan diğer kurumsal mantıkların dayattığı hareket tarzlarını içeren bir müdahale kitine sahip olduğu ve mesleki kimliği gereği yalnızca profesyonel mantığın değil, durumsal olarak

diğer kurumsal mantıkların reçete ettiği zihni şablonlardan birini seçerek günlük faaliyetlerini yürütmeye muktedir olduğu ön kabulleri üzerine inşa edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI

Araştırmanın alana beş temel kuramsal katkı yapma potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Metodolojinin açıklandığı bölümde detaylar verilmiştir:

(1) Türkiye bağlamına özgü bir İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi geliştirmiş olması,

(2) Türk sağlık alanında hekimlerin, hangi kurumsal mantığın dayattığı zihni şablonu, hangi durumsal değişkenlere bağlı olarak seçeceğine dair bir kavramsal çerçeve geliştirmiş olması,

(3) Hekimin davranış repertuvarının daha geniş olacağı düşüncesi ile -önceki çalışmalardan farklı olarak- kamu hastanelerinde görev yapan hekimler yerine SGK ile anlaşmalı özel hastanelerden veri toplanmış olması,

(4) Önceki çalışmalardan farklı olarak hekimlerin hangi kurumsal mantığın dayattığı zihni şablonu seçeceğine dair bir kavramsal çerçeve geliştirirken senaryo tekniğine dayalı olarak veri toplanmış olması ve Türk sağlık alanına dair yapısal özelliklerin durumsal değişkenler olarak modele dahil edilmiş olması.

ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM

Araştırma niteliksel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda doküman incelemesi, mülakat ve gözlemden oluşan çoklu bir metodoloji ile veri toplanmıştır. Araştırma ekibinin saha deneyimleri, mülakat ve doküman incelemeleri olmak üzere üçlü doğrulama yapılmıştır.

Prosedür:

Araştırmada izlenen veri toplama ve analiz prosedürü aşağıda özetlenmiştir:

Aşama: Türkiye Bağlamına Özgü İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi Geliştirme Çalışması:

İdeal Mantık Tipolojisi kullanarak kurumsal mantıkları analiz eden yazın incelenerek veri tablosunun oluşturulması: Weber tarafından geliştirilen ideal tiplerle gözlemleri karşılaştırma yöntemi (İdeal Tipoloji ile karşılaştırma/eşleştirme yöntemi) kurumsal kuram çalışmalarında kullanılan üç temel niteliksel analiz yönteminden biridir (Jones vd. ,2015). Araştırma kapsamında önce, özgün yazında, Thornton ve Ocasio (1999)'nun yüksek öğretim yayıncılığında editoryal ve piyasa mantıklarını, Rao ve diğerlerinin (2003), klasik ve yeni

Fransız mutfağının mantıklarını, Thornton ve diğerlerinin (2005) mimarlık alanında estetik ve verimlilik mantıklarını, yine Thornton ve diğerlerinin (2005) kamu denetçiliği alanında güven ve şirket mantıklarını, Goodrick ve Reay (2011)'in eczacılık alanında meslek, şirket, devlet ve piyasa mantıklarını, McPherson ve Sauder (2013)'in uyuşturucu mahkemelerinde kriminal cezalandırma, rehabilitasyon, topluma hesap verme ve verimlilik mantıklarını; Reay ve diğerlerinin (2017) sağlık alanında hekimlerin profesyonel, piyasa, devlet ve şirket mantıklarını İdeal Kurumsal Mantık Tipolojileri geliştirerek ve/veya patern karşılaştırma yöntemi ile inceleyen çalışmalar taranmıştır. Sözkonusu çalışmalar Y ve X ekseni (Thornton vd. 2008 ve 2012) parametreleri bazında bu araştırma için tasarlanan bir veri tablosuna aktarılmıştır. Böylece örgütsel alan özelinde geliştirilmiş tipolojiler ve bu tipolojileri tanımlayan Y ekseni unsurlarına dair izahlar karşılaştırılma ve yorumlanmaya hazır hale getirilmiştir. Türkçe yazında da 'sağlık alanı, tipoloji, kurumsal mantık' anahtar sözcükleri kullanılarak arama motorlarında tarama yapılmıştır. Bu kapsamda Türk sağlık alanında kurumsal mantık tipolojileri tanımlayarak gözlemlerini bu ideal tiplerle karşılaştıran, aradaki mesafeyi/boşluğu ölçen Koç ve Vurgun (2012), Koç (2012), Özseven vd. (2014), Gürses ve Danışman (2017) çalışmaları da aynı prosedürler incelenerek çalışma tablosuna işlenmiştir.

Veri tablosunda yer alan Y ekseni unsuru kurumsal mantık yapı taşlarının Türkiye bağlamı açısından değerlendirilmesi: Friedland ve Alford (1991) ile Thornton vd. 'nin (2012:59) çalışmalarında 'modern batı toplumlarında gözlenme olasılığı yüksek kültürel alt sistemler/kurumsal düzenler' oldukları belirtilen X ekseni kategorileri ile bu kuramsal ve ampirik verilere dayalı olarak geliştirilen ve sözkonusu kurumsal düzenleri karakterize eden yapı taşları (Y ekseni unsurları) bazında yapılan izahlar, çalışmanın birinci ve üçüncü yazarının sağlık kuruluşlarındaki deneyim ve gözlemleri temelinde Türkiye bağlamı açısından tek tek değerlendirilmiştir. Yerel bağlamda karşılığı olmayan kurumsal mantık yapı taşları bazında yapılan izahlar işaretlenmiştir. Bu veri hücrelerine 'çekince/problemin ne olduğu' yazılmıştır. Örneğin, profesyonel mantığı karakterize eden yapı taşlarından 'yetkinin kaynağı' yapı taşının karşısında 'mesleki birlik' izahının yanına, Türkiye bağlamında karşılığı olmadığı için o hücreye 'hekimlik yapma yetkisi bakanlık tarafından verildiği ve hekimlerin %70'inin TTB 'ye üye olma zorunluluğunun dahi olmadığı' notu düşülmüştür. Benzer şekilde Piyasa mantığının 'hasta arz ve talebi çerçevesinde hizmetin fiyatı' belirlenir izahının yanına 'Özel hastanelerinin %90'ının kısmen veya tamamen SGK anlaşmalı olduğu, aralarında rekabet ederek değil, paket fiyatları üzerinden kamuya hizmet satarak varlıklarını sürdürdükleri' notu düşülmüştür. Bu tespitler üzerinde tartışılarak Türkiye bağlamını yansıtan taslak bir piyasa, devlet, şirket ve profesyonel mantık ideal tipleri oluşturulmuştur.

Türkiye bağlamında problemli görünen kavramsallaştırmaların yerel bağlamda karşılıklarını bulmak üzere Türk sağlık alanında kritik rollere sahip aktörlerle mülakat ve doküman incelemesi yöntemi ile veri toplanması:

Türkiye bağlamına özgü kurumsal mantık yapı taşları izahları getirmek üzere Türk sağlık alanını regüle eden mevzuat ve doküman incelemesi, rapor ve bültenler, yapı taşı bazında hazırlanan tablolar kullanılarak taranmıştır.

Mülakatlar: Politika geliştirici konumda 2 üst düzey bürokrat, TTB ideoloğu bir akademisyen, Özel Hastaneler Derneği başkanı, CEO konumunda 2 özel hastane tepe yöneticisi, 20 yılın üzerinde kıdeme sahip 5 uzman hekim ile mülakatlar yapılmıştır.

Araştırma ekibinin taslak ideal kurumsal mantıklar tipolojisinden hareketle, doküman incelemesi ve kritik aktörlerle yapılan mülakat bulguları kullanılarak Türk sağlık alanına özgü, saha gözlemleri ile karşılaştırılabilecek bir İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi elde edilmiştir.

Aşama: Türk Sağlık Alanına Dair Kurumsal Mantık/Durumsal Değişkenler/Hekim Davranışı Kavramsal Çerçevesi Oluşturma Çalışması: Türk sağlık alanında yerleşik kurumsal mantıkların, kurumsal yaşamın gözlenebilen alanındaki tezahürünün tespit edilebilmesi amacıyla üç boyutlu bir matris hazırlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada, hekimlerin, tanı ve tedavi kararının /davranışının durumsal faktörlere bağlı olarak farklı şekilde düzenleyeceği varsayımı geliştirilmiştir. Bu tercihte araştırma ekibinin SGK anlaşmalı hastanede görev yapan hekimlerin tanı/tedavi planlama repertuarlarının çok geniş olduğunu fiilen gözlemlemiş olmaları etkili olmuştur. Bu kapsamda hekimlerin davranış repertuarından birini seçmesinde etkili olacağı varsayılan durumsal değişkenler tanımlanmıştır.

Durumsal değişkenlerin belirlenmesi: Hekimin hastaneye afiliye olma biçimi ve hastane ile arasındaki ücret rejimi ile hastanın sağlık masraflarının karşılanması açısından statüsü olmak üzere iki durumsal değişkenin, hekimin tanı/tedavi kararında etkili olacağı varsayımı benimsenmiştir. Bu kapsamda özel hastanelerin hekim istihdam etme ve ücret ödeme formları ile hastaların özel hastanelerden hizmet alımını düzenleyen ilgili mevzuat incelenmiştir. Araştırma ekibinin, hekim ile hastane arasındaki ücret rejimlerinin 'hekimin bir özel hastaneye afiliye olma biçimi ve uygulanan ücret rejimlerini düzenleyen mevzuatta' izah edilenden farklı varyasyonlarının da olabildiğine dair gözlemleri nedeniyle mevzuat incelemesi, mülakat yoluyla doğrulanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, özel hastanelerde hekim istihdam etme koşulları ve hekimin afiliye olma formları ile hastaların SGK kapsamındaki güvenceleri ile anlaşmalı özel hastanelerden hizmet alma koşulları konusunda uzman bir eski SGK üst düzey yönetici ile ses kaydı alınarak 70 dakikalık yapılandırılmamış bir mülakat yapılmıştır. Söz konusu mülakat bulguları ile SGK anlaşmalı bir özel hastanede, hekimlerin hangi ücret rejimleri

altında çalışabileceğine dair mevzuat inceleme sonuçları örtüşmediği için bu kez de Bursa da faaliyette bulunan iki özel hastanenin Hakediş Sorumlusu pozisyonundaki finans görevlisi ile 40'ar dakikalık yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmış ve iki araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Kurumsal mantık/durumsal değişken/hekimin müdahale kitinden seçebileceği davranış kombinasyonları oluşturularak öngörüde bulunulması: Bir sonraki adımda araştırma ekibi, hekimlerin profesyonel, piyasa, şirket ve devlet kurumsal mantıklarının reçete ettiği zihni çerçeveleri kullanarak, durumsal değişkenleri de dikkate alarak hangi tanı ve tedavi kararını vereceklerine dair öngörülerde bulunmuştur. Örneğin, *'profesyonel mantığı benimseyen, giderler düşüldükten sonra gelirin %50 sini kazanan bir hekim; sağlık masrafları SGK tarafından karşılanan bir hasta için, paket aşımı riskine rağmen ileri tetkik talebinde bulunacak/ SGK ödeme yapmadığı halde hastanın bir gün daha hastanede yatmasına karar verebilecektir.*' şeklinde üç boyutlu matriste oluşan kombinasyonlar için öngörüler geliştirilmiştir. Bu öngörüleri sahada doğrulamak amacıyla 64 uzman hekimden veri toplanmıştır.

Öngörülen davranış kombinasyonlarının sahada doğrulatılması: Buradan hareketle, deneklerin hipotetik koşullar altında nasıl davranacaklarını ölçmeyi hedefleyen senaryolar geliştirilmiştir. Bu kapsamda Bursa'da SGK anlaşmalı özel hastanelerde görev yapan dahili ve cerrahi branşlardan – branş farklılıklarının hekimin eylemi üzerinde farklılığa yol açacağı öngörülmüştür- ikişer hekim olmak üzere toplam 64 uzman hekim ile senaryolar bazında görüşme yapılmıştır. Araştırma ekibinden iki kişi veri görüşme esnasında hazır bulunmuştur. Önceki Türkiye çalışmalarda (Özseven vd., 2013; Özseven vd., 2014; Özseven vd., 2016; Yıldız ve Özkoç, 2017) özel sağlık kuruluşlarının piyasa ve/veya şirket mantıklarının dominasyonu altında hareket edecekleri varsayılarak çoklu kurumsal mantıkların kamu hastanelerinde gözlemlendiği izlenmektedir. Bu çalışmada ise Türk sağlık alanının 'bize özgü' olduğu düşünülen bir yapısal özelliği nedeniyle, SGK anlaşmalı özel hastanelerde çalışan hekimlerden veri toplanmıştır. Çünkü Türk sağlık alanında faaliyette bulunan özel hastanelerin %95'i (Meydan ve Yasit, 2015) kısmen veya tamamen Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile anlaşmalı olarak faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle de kamu hastaneleri kadar sosyal güvenlik kurumu ve sağlık bakanlığının müdahale alanında yer almaktadırlar. Dolayısıyla profesyonel, piyasa ve şirket mantıklarının yanı sıra, devlet/kamu hizmet mantığının da gözlemlenmesi açısından doğru bir örneklem olacağı düşünülmüştür.

ANALİZ

Dokümanlar ve transkribe edilen mülakat metinleri basit kodlama yoluyla analiz edilmiştir. Bulgular, veri işleme ve karşılaştırma tabloları, kodlama şemaları ile, yazında Gioia Veri Yapılandırması/Tablosu olarak adlandırılan (Gioia vd. 2012; Reay vd. 2019) formatta, detaylı şekilde sunulmuştur.

BULGULAR

Türk sağlık alanı için Dörtlü İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi geliştirilmiştir. Bu tipolojinin X ve Y ekseni unsurları ülkemiz bağlamına göre adlandırılmış ve izah edilmiştir. Türk sağlık alanında yerleşik kurumsal mantıkların, araştırmada tanımlanan durumsal faktörlere bağlı olarak hekimin davranış repertuarını nasıl genişletebileceğini; bu çerçevede hekimin hangi koşullar altında mevcut 'müdahale kiti' içerisinden hangi zihni şablonu seçerek karar verebileceğine dair kavramsal bir model geliştirilmiştir (EK 1).

Söz konusu tipoloji ve kavramsal çerçevenin gelecek araştırmalarda kurumsal mantıkların materyal pratikler ve materyal nesneler üzerinden analizi ile bireysel aktörün eyleminin 'dikkat odağı (focus attention)' kavramsallaştırmasına dayalı olarak izahı açısından önemi tartışılmıştır.

KAYNAKÇA

Besharov, M. L. and Smith, W. K. 2014. Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, 39: 364–381.

Broek, J. V., Boselie, P., & Paauwe, J. 2014. Multiple institutional logics in health care: Productive ward: Releasing time to care. **Public Management Review**, 16(1): 1-20.

Danışman, A. 2012. Institutional Logics and National Polities: An Analysis in The Health Care Field, **3.Örgüt Kuramı Çalıştayı**, Ankara.

Delmestri, D. N., Goodrick, E., Reay, T., Lindberg, K. and Adolfsson, P. 2016. Look What's Back! Institutional Complexity, Reversibility and the Knotting of Logics. **British Journal of Management**, 27: 228–248.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48(2): 147-160.

DiMaggio, P. J, & Powell, W. 1991. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. W. Powell and P. DiMaggio (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**: 63-82. Chicago: University of Chicago Press.

Dunn, M. B. & Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education: 1967–2005. **Administrative Science Quarterly**, 55: 114–149.

Friedland, R., & Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell, & P. J. Dimaggio (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis:** 232-263. Chicago: Unıversity of Chicago Press.

Friedland, R. 2012. Book review: Patricia H. Thornton, William Ocasio & Michael Lounsbury 2012 The Institutional logics Perspective: A new approach to culture, Structure, and Process. **M@n@gement**, 15(5): 582-595.

Friedland, R. 2013. God, love and other good reasons for practice: Thinking through institutional logics. M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), **Institutional logics in action Part A**. Bingley: Emerald Publishing.

Friedland, R., Mohr, J. W., Roose, H., & Gardinali, P. 2014. The institutional logics of love: Measuring intimate life. **Theory and Society**, 43(3–4): 333–370.

Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods** 16(1): 15–31.

Goodrick, E., & Reay, T. 2011. Constellations of institutional logics changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, 38(3): 372-416.

Gürses, S. & Danişman A., 2017. Constellations of Multiple Institutional Logics at Micro Level: Investigating the Practices of Physicians in the Turkish Healthcare Field, **European Group for Organizations Studies (EGOS)**. Kopenhag, Denmark, 1-32.

Jones, C., Boxenbaum, E., & Anthony, C. 2013. The immateriality of material practices in institutional logics. M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), **Institutional Logics in Action Part A**.: 51–76. Bingley: Emerald Group.

Koç, O. 2012, Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabetin Yönetimi: Türk Sağlık Alanı Kapsamında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü **3. Örgüt Kuramları Çalıştayı**, Ankara, Bildiriler Kitabı, 71-103.

Koç, O., & Vurgun, L. 2012. Managing the rivalry of antithettic institutional logics: A qualitative study in the scope of turkish healthcare field. **Ekonomik ve Sosyal Arastırmalar Dergisi**, 8(1): 157-174.

Lounsbury, M. 2007. Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. **Academy of Management Journal**, 50(2): 289–307.

Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. 2013. Institutional Logics in Action**. Research in The Sociology of Organizations,** 39A: 3-22.

McPherson, C. M., Sauder, M. 2013. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. **Administrative Science Quarterly**, 58 (2):165–196.

Meydan, B. T., & Yasit, M. 2015. Tababet ve şuabatı san'atlarının tarzı icrasına dair kanun'dan kamu özel iş Birliği modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınmasına dair kanun: Türk sağlık alanında kurumsal çevrenin değişimi. **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, s. 13-29. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

Meydan, B. T., & Koçak, Y. 2016. Bir kurumsal girişimcilik örneği olarak kamu hastane birliklerinin kurumsal girişimcileri ve onları muktedir kılan alan ve aktör düzeyindeki etkenlerin analizi. **24.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**. İstanbul.

Nicolini, D., Delmestri, G., Goodrick, E., Reay, T., Lindberg, K., and Adolfsson, P. 2016. Look What's Back! InstitutionalComplexity, Reversibility and the Knotting of Logics. **British Journal of Management**, 27: 228–248

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A. S. 2013. Çoklu kurumsal mantıklardan yeni bir kurumsal mantığa doğru: Türk sağlık alanında bir inceleme. **Örgüt Kuramı Çalıştayı. Adana**: Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı.

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A. S. 2014. Dönüşüm mü, gelişim mi? Kamu hastanelerinin yönetiminde yeni bir kurumsal mantığa doğru. **ODTU Gelişme Dergisi**, 41: 119-150.

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A. S. 2016. Kurumsal değişim, güç mekanizmaları ve direniş taktikleri: Türk sağlık alanında bir araştırma. **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 779-811.

Rao, H., Monin, P. and Durand, R. 2003. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. **American Journal of Sociology,** 108 (4): 795–843.

Reay, T., & Hinings, C. R. 2005. The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. **Organization Studies**, 26(3): 351-384.

Reay, T., & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics organization studies. **Organization Studies**, 30: 629-652.

Reay, T. and Jones, C. 2015. Qualitatively Capturing Institutional Logics. **Strategic Organization**, 14(4): 441–454.

Reay, T., Goodrick, E., Waldorf, S. B., & Ann, C. 2017. Getting leopards to change their spots: Co-creating a new professional role identity. **Academy of Management Journal**, 60(3): 1043-1070.

Reay, T., Zafar A., Monteiro, P., Glaser, V. 2019. Presenting Findings from Qualitative Research: One Size Does Not Fit All!. Zilber, T., Amis, J. and Mair, J.(Eds.), **The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: New Approaches to Writing, Producing and Consuming Theory (*Research in the Sociology of Organizations, Vol. 59*)**: 201-216, Emerald Publishing Limited.

Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, M., & Caronna, G. 2000. **Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care**. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Seo, M.-G., & Creed, W. E. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of Management Review**, 27(2): 222-247.

Tak, Meydan. B. 2010. Türk Sağlık Alanında Genelci ve Özelci Örgütlerin Davranışlarının "Kesim Genişliği Kuramı" Bağlamında Analizi. **19.Yönetim Organizasyon Kongresi**, Çanakkale.

Tak, Meydan. B. 2012. Devlet ve Mesleğin Örgüt Popülasyonları Üzerindeki Kurumsal Etkilerinin Analizi: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma (1834-2010). **20.Yönetim Organizasyon Kongresi**, İzmir.

Thornton, P., & Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry: 1958–1990. **American Journal of Sociology**, 105(3): 801-843.

Thornton, P. H., Jones, C. & Kury, K. 2005. Institutional Logics and Institutional Change In Organizations: Transformation In Accounting, Architecture, And Publishing. **Research In The Sociology of Organizations**, 23: 125–170.

Thornton P. H., & Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds), **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism:** 99-129. CA.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbry, M. 2012. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press.

Waldorff, S.B., Reay, T. & Goodrick, E. 2013. A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), **Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39)**: 99-129. Emerald Group Publishing Limited.

Yıldız, N., & Özkoç, H. H. 2017. Kurumsal mantıklar, örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki: Muğla ilindeki kamu ve özel hastaneler üzerine bir araştırma. **International Journal of Academic Value Studies,** 3(12): 104-119.

Zilber, T.B. 2016. How Institutional Logics Matter: A Botttom-up Exploration. **Sociology of Organizations**, 48A: 139-157.

EK 1: Tablo 1. Türk Sağlık Alanı İçin Bir Kavramsal Çerçeve Önerisi

Hekimin örgüte afilliye olma biçimi	Hekimin ücret rejimi	Hastanın sosyal güvence açısından statüsü															
		Sağlık Harcamalarını Kendisi Karşılayan Hasta				Tamamlayıcı Sağlık Sigortalı Hasta				Özel Sağlık Sigortalı Hasta				SGK'lı hasta			
		Piyasa Mantığı	Şirket Mantığı	Kamu Mantığı	Profesyonel Mantık	Piyasa Mantığı	Şirket Mantığı	Kamu Mantığı	Profesyonel Mantık	Piyasa Mantığı	Şirket Mantığı	Kamu Mantığı	Profesyonel Mantık	Piyasa Mantığı	Şirket Mantığı	Kamu Mantığı	Profesyonel Mantık
SGK'lı çalışan hekim	Sabit ücret		+	-	+		+		+		+		+	-	-	+	+
	Sabit + Hak ediş ücret	+	+	-	+	+	+		+	+	+		+	+	-	-	+
Serbest çalışan hekim	Hak ediş	+	+	+	+					+	+		+				
Üniversite Hastanesinde Kadrolu hekim	Hak ediş	+	+							+	+		+				
Yarı-Zamanlı çalışan (SGK'LI) hekim	Sabit ücret		+		+		+		+		+		+	-	-	+	+
	Sabit + Hak ediş ücret	+	+		+	+	+		+	+	+		+	+	-	-	+

Açıklama: Hekimin günlük pratiğini (tanı-teşhis; ameliyat kararı, taburcu ve hospitilizasyon kararı gibi) gerçekleştirirken onun eylemini yönlendiren kurumsal mantıklar gösterilmiştir.

"+" hekimin hangi kurumsal mantıkla hareket edeceğini göstermektedir.

"-" hekimin hangi kurumsal mantıkla hareket etmeyeceğini göstermektedir.

gri ile taranan alanlar ise eylemin karşılığının ilgili kurumsal mantıkla izah edilemeyeceğini göstermektedir.

KARMAŞIK SİSTEMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: BELİRSİZLİK, İLİŞKİYE ÖZGÜ YATIRIMLAR VE FIRSATÇILIK

Dilek ERDOĞAN

Gaziantep Üniversitesi

dilekerdogan@gantep.edu.tr

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN

Akdeniz Üniversitesi

gurcaylilar@akdeniz.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İşlem Maliyeti Teorisi, Sözleşme Sonrası Fırsatçılık, Yazılım Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde örgütler bilgi sistemlerinin yönetiminde eskisinden daha fazla dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (Erdoğan, 2017; Loh ve Venkatraman, 1992). Sistem bileşenlerinde sözleşmeye dayalı düzenlemeler uzmanlaşmayı artırır; örgütsel bilgi işleme hızı ve esnekliğini daha az maliyette olanaklı kılar ve bu suretle bir takım üretkenlik faydaları sağlar (Beaumont ve Costa, 2002; Gonzalez ve diğerleri, 2010; Kim ve Young-Soo, 2003). Örgütler arası işbölümü, görev dağılımının açık bir şekilde yapıldığı ve beklenmeyen durumlarda risk paylaşımına ilişkin arda kalan hakların tanımlandığı durumlarda kusursuz bir görünüm sergilemektedir. Aksi takdirde, sözleşmeden doğan haklar koşula bağlanmamışken ve herhangi bir tarafın sorumluluğundan bağımsızken (Giddens, 1999), sözleşme taraflarının gayretleri üçüncü taraflarca önemli addedilemez. Görevler karmaşık ve soyut nitelikler barındırdığında biçimsel yönetişim ancak aksak teminat mekanizmaları olarak işlev görebilir. Yasal olarak kanıtlanabilir, meşru ölçülerin/göstergelerin yokluğunda hizmet çıktısına ilişkin performans değerlendirmesi yapmak mümkün olmayacaktır (Anderson ve Gatignon, 1986; Niesten ve Jolink, 2011; Williamson, 1985). Gerçekleştirilen performansın yasal olarak kanıtlanabilirliği herhangi bir tarafın kendisini diğerinin taahhütlerinden vazgeçme riskine karşı koruyacaktır. Sözleşme düzenlemeleri, beklenmeyen olaylara ve değişim ihtiyacına karşı eylem alırken amaçlanan performansla uyumlu çabalar sarf edilmesine ve katlanılan ek maliyetlere ilişkin doğru bilgilerin ifşasına olanak tanıyan yeterli teşvik mekanizmaları olarak fonksiyon gösteremediğinde fırsatçı istismara maruz kalma olasılığı artar (Arruñada ve diğerleri, 2001; Stump ve Heide, 1996; Williamson, 1994). Bu durumda piyasa mübadelesi oldukça külfetli, maliyetli bir seçimdir. Karşılıklı taahhütlerin yerine getirilmesinde yükümlülüklerin ihlali ve

karşılaşılan tehlikeler dış kaynak kullanım biçimini yönetişimin tartışmalı meselesi haline dönüştürür (Elitzur ve diğerleri, 2012).

Bağlantılı olarak, bu çalışmada bilgi sistemleri yazılım çözümleri alanında hizmet sağlayıcıların fırsatçı davranma potansiyeli ve fırsatçı istismara yol açan risk faktörleri araştırılmaktadır. Yazılım altyapısı alıcı ve tedarikçilerin farklı bileşenlerde hizmetler üretmek ve sunmak amacıyla birçok farklı şekilde etkileşime girdiği çok yönlü ve karmaşık bir sistem tasarımına sahiptir (Khan ve Khan, 2015; Nidumolu, 1996). Süreç son kullanıcılar, proje yöneticileri, geliştiriciler, müşteriler gibi birçok grubun işbirliği yapmasını gerektirir. Sistemin bütünü genellikle parçalarının toplamından öngörülemeyecek şekilde farklı bir davranış sergiler (Tani ve Cimatti, 2008). İşlevler arası karşılıklı bağımlılık, geliştirme süreci boyunca gereksinimler ve mimari tasarım üzerinde değişiklikler yapmayı gerektirebilir (Na ve diğerleri, 2004; Susarla ve diğerleri, 2010; Wang 2002). Performans ölçümüne ilişkin bilgi setinin kusurlu/eksik tanımlanması ve/veya işlem esnasında yeni bilgilerle desteklenme gereksinimi alıcı aleyhinde bilgi asimetrilerine yol açar (Dekker, 2008). Bu durumda hizmet sağlayıcının performanstaki hata ve sapmaları gidererek alıcının gereksinimlerini karşılayan, sistemle uyumlu, hizmetler sağlayabilmek için ne kadar çaba sarf ettiği muğlaktır (Elitzur ve diğerleri, 2012). Birbirine bağlı arayüzlerden oluşan karmaşık sistemlerde karşılıklı öğrenme, etkileşim ve bilgi paylaşımına dayalı işbirlikçi bir ilişki tesis edilemediğinde (Premkumar ve diğerleri, 2005) hizmet sağlayıcıların sözleşmeden doğan hakları ihlal ettikleri veya normlarla uyumlu davranış göstermedikleri durumlarla karşılaşılabilir. Gerçekte nasıl performans gösterildiğine (suiistimaller ve ahlaki tehlike sorunlarının mevcudiyetine) bağlı olan imal edilmiş riskler, iç belirsizlikten ilham alır ve sosyal olarak yapılandırılmış bir bağlama (işlem çevresine) gömülüdür (Gurcaylilar-Yenidogan, 2017).

İç belirsizliğe ek olarak deneyimsel öğrenmeye dayalı bir işlem özelliği olan ilişkiye özgü yatırımlar ve adanmış varlıklar görevleri rutin olmayan bir forma dönüştürür. Bir başka deyişle, sistem tasarımı görünüşte bağlantısız arayüzler sergiliyor olsa dahi ilişkiye özgü varlıklara yapılan yatırımlar hala yüksek oranda karşılıklı bağımlı bir ilişkiden söz edilebilmesini sağlar (Liu ve Li, 2012). Nitekim, bilgi gereksinimlerinin değişken doğası iyi bir performans göstermek için yazılımın yapısal tasarımında yinelemeler ve eş zamanlı operasyonel programlama gerektirdiğinde ilişkiye özgü yatırımların artması beklenir (Mahapatra ve diğerleri, 2010; Rangan ve diğerleri, 1993). Özgül varlıklara alıcı tarafından yapılan asimetrik yatırımlar durumunda hizmet sağlayıcı maliyetli ayarlamaların riskini paylaşmaktan kaçınabilir ve yatırımların değerini fırsatçı şekilde kendi faydasına kullanabilir. Bu dizilimde yaratılan

değerin daha az ilişkisel yatırımda bulunan iş ortağı tarafından istimlak edilebilme olasılığı belirsizlik kaynağı olarak görülmektedir. Karmaşık görev çevrelerinde karşılaşılan *performans ölçüm riskleri*yle (anlaşmaya varılan değer teklifinde uyarlamalar yapmayı reddetme ve/veya değer teklifine ilişkin taahhütlerden vazgeçme olasılığı) benzer şekilde özgül yatırımlardan kaynaklanan *ilişkisel riskler* de dış çevrenin belirsiz koşulları altında stratejik önem kazanır. Fakat bu iki risk türü de iç kontrol ve koordinasyon sistemiyle ilgilidir.

Eylemlerde fırsatçı davranışa yol açan risk faktörlerinin kapsamlı bir incelemesi oluşabilecek tehlikeler ve doğan maliyetlere karşı önlemler alınmasına olanak tanıyacaktır (Williamson, 1998). Bu nedenle bir yönetişim meselesi olarak fırsatçılık teoride olduğu kadar uygulamalı alanlarda da dikkate değer ilgi görmektedir. Alanyazında fırsatçı davranışa atıf yapan çalışmalar (Brown ve diğerleri, 2000; Dahlstrom ve Nygaard, 1999; Jap ve Anderson, 2003; John, 1984; Lumineau ve Quélin, 2012) mevcut olmakla birlikte bu çalışmalar genellikle fırsatçılığın ex ante doğasını anlamaya yöneliktir. Diğer bir deyişle, genellikle fırsatçılık varsayımı altında yönetişim mekanizmalarının teminat işlevlerine odaklanılmıştır. Halbuki fırsatçılık, davranışsal bir tutum olmaktan ziyade olgusal akıştaki eylemsel tutarlılığın bir ürünü olabilir. Bu durumda ex post bir karakter sergilemeye yatkındır. Fırsatçılığın dışsallık etkisine değer biçmek bu nedenle önemli ve değerli bir gündem yaratmaktadır. Fırsatçılığın ex post doğası üzerine odaklanan bu çalışma risk faktörlerini tanımlayarak yönetişim araştırmalarında gölgede bırakılan bir meseleyi tartışma gündemi yapar. Ayrıca bu, işlem maliyeti kuramının varsayımsal temellerinden olan ancak daha masum ve stratejik olmayan etkiler yaratan belirsizliğin (Gurcaylilar-Yenidogan, 2017) dış kaynakları yerine iç belirsizlik kaynaklarına yönelik bir girişimdir. İşlem maliyeti kuramı (Williamson, 1985) ve bilgi işleme bakış açısının (Galbraith, 1974) tamamlayıcı açıklama zemininde ex post fırsatçılığı bir yönetişim meselesi olarak ele alan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlama potansiyelinde olduğu söylenebilir.

TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZLER

Yazılım hizmetleri dış kaynak kullanımı bağlamında sözleşmeler tipik olarak tedarikçinin sorumluluklarını, sistemin tamamlanma tarihini, maliyetini ve alıcının sorumluluklarını belirtmesine rağmen, bunların öngörülemeyen beklenmedik durumlar ortaya çıktıkça tartışmalı hale gelmesi muhtemeldir. Ayrıca yazılım işinin karmaşıklığı nedeniyle sözleşme veya şartnamelerde yazılımın performans ve tasarım gerekliliklerini net olarak belirleyebilmek çoğu durumda mümkün olmamaktadır (Wang, 2002). Karşılıklı görevlerin yerine getirilmesinde

artan belirsizliğin iş ilişkisini daha az veya daha çok riskli hale dönüştürmesi tarafların davranışsal tutumlarına bağlıdır. Görev çevresinden kaynaklanan bilgi asimetrileri fırsatçı davranış eğilimlerinin yokluğunda risk dağılımına ilişkin daha yansız, dengeli sonuçlar doğurabilir. Ancak fırsatçı istimlak riski artarken tehlikeler daha az bilgiye sahip taraf aleyhine, dengesiz bir şekilde katlanarak büyür. Tarafların sözleşme öncesi güvenirliliğini tespit etmek önemli bir maliyet unsurunu oluştururken iktisadi organizasyonun sorunlarını anlama ve uzlaşı sağlama ihtiyacı doğar (Wang, 2002; Williamson, 1985).

Fırsatçı davranışlar uygulamada açık veya örtük sözleşmeleri ihlal etmek, bilgi saklamak veya çarpıtmak, verilen taahhütlerden veya vaatlerden vazgeçmek, yükümlülükleri azaltmak, ürün ve hizmet sunumunda kaliteyi düşürmek, tek taraflı kazanç elde etmeye çalışmak gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Luo, 2006; Lioliou ve Zimmermann, 2015). Fırsatçı davranış riski örgütler arası ilişkilerde teşvik ve uyarlanma sorunlarına yol açar ve bu sorunların nasıl çözüme kavuşturulabileceği kullanılan mekanizmaların bağlamsal meşruiyetinde tartışılır (Gurcaylilar-Yenidogan ve Windsperger, 2015). Bununla birlikte, işlem çevresini tanımlayan faktörlerle (örneğin; belirsizlik ve varlık özgül yatırımlar) gerçekleşen fırsatçılık arasındaki bağlantı hakkında daha detaylı bir anlayışa ulaşma çabası yönetişim tartışmalarının zeminini güçlendireceğe benzemektedir.

Bilgi sistemleri alanında ilgili araştırma gündemi kullanıcıların yazılıma ilişkin gereksinimlerini belirlemenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle *gereksinim belirsizliği* sıkça ziyaret edilen kavramsal bir olgu haline gelmiştir (Nidumolu, 1996; Moynihan, 2000). Gereksinim belirsizliğinin alt boyutlarından *gereksinimlerin analiz edilebilirliği* ve *gereksinimlerin değişkenliği* ex post fırsatçılığa yol açan önemli değişkenlerdir. Gereksinimlerin analiz edilebilirliği, kullanıcının ihtiyaçlarını bir dizi gereksinim listesine, mekanik adımlara veya objektif prosedürlere indirgeme sürecini gösterirken; gereksinimlerin değişkenliği proje geliştirme sürecinde kullanıcı gereksinimlerindeki değişikliklerin kapsamını göstermektedir (Nidumolu, 1996).

Görevlerin işlem öncesinde açık bir şekilde tanımlanamaması veya muğlak anlamlar içermesi durumunda analiz edilebilirlik düşüktür (Galbraith, 1974). Örgütler ön planlama yapma konusunda sınırlı kabiliyetlerle donatılmıştır. Kaynak tahsisatlarında, programlarda ve önceliklerde değişiklik söz konusudur. Bu durumda uygulama başarısı örgütler arasında daha fazla bilgi işleme kapasitesine bağlı olacaktır. Gereksinimlerin proje sürecinde sık sık değişmesi ise kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap veremeyen veya değişen iş ihtiyaçları ile başa

çıkmada esnek olmayan bir yazılım ürününün ortaya çıkmasına yol açacaktır. Yazılım geliştirme sürecinde bir kullanıcı arayüzünün tasarımında yapılacak basit bir değişiklik yazılımın mimari tasarımda önemli değişiklikler gerektirebilmektedir (Rafla ve diğerleri, 2007). Yazılım geliştirme sürecinde gereksinim analizinin doğru yapılamaması ve süreç içerisinde tedarikçiden talep edilen değişiklikler projenin gerçek maliyetleri, tamamlanma süresi, ürettiği sistem faydaları, mevcut sistem ile uyumu gibi performans çıktılarını tahmin etmeyi zorlaştırmaktadır (Nidumolu, 1996, Gefen ve diğerleri, 2008). Performans çıktılarını tahmin etmenin zorluğu ise alıcı için bir performans değerlendirme problemi oluşturacak ve tedarikçiye proje üzerinde kritik noktalarda kendi çıkarına hareket etme esnekliği tanıyarak tedarikçiyi fırsatçı davranışa teşvik edecektir (Chen ve Paulraj 2004). Bu açıklamalardan hareketle performans ölçüm riskinden doğabilecek fırsatçılığı tahmin etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H_1:Yazılım projelerinde gereksinimlerin belirsizliği artarken sözleşme sonrası fırsatçılık artar.

H_{1a}: Gereksinimlerin analiz edilebilirliği azalırken fırsatçılık artar.

H_{1b}: Gereksinimlerin değişkenliği artarken fırsatçılık artar.

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişkiye özgü yapılan yatırımlar mübadele ilişkisi sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya değerini kaybeden yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Weitz, 1992: 20). Yazılım projeleri özelinde varlık özgüllüğü, belirli bir yazılım projesinin tamamlanabilmesi için o projeye özel gereken beceri, fonksiyon ve iş bilgilerinin benzersizliği olarak tanımlanmaktadır (Wang, 2002). Yazılım projelerinin dış kaynaklardan temini alıcının, yeni yazılım için bilgi paylaşım sistemi kurma, personeli eğitme, temin edilen alt sistemin tüm sistemle uyumu için özel altyapı çalışmalarında bulunma gibi pek çok alanda varlığa özgü yatırımlarda bulunulmasını gerektirir. Böyle bir ilişki kurulumda sözleşme zamanından önce feshedilirse alıcı projeden tamamen vazgeçebilir, projeyi iç kaynaklarla geliştirmeye geri dönebilir ya da yeni bir ortakla sözleşme yapabilir. Ancak her durumda, feshedilen tedarikçi için harcanan kaynaklar batık maliyet oluşturacaktır (Wang, 2002). Alıcının batık maliyetlerle karşılaşma olasılığı artarken, tedarikçinin ilişkiden geri çekilme tehdidiyle anlaşmaya varılan koşullar üzerinde imtiyazlar talep etmesi ve kendi lehine kazanç sağlaması olasıdır (Klein ve diğerleri, 1978). Taahhütlerden vazgeçme, ilişkiye özgü yatırımları yüksek olan tarafın daha fazla bir zarara uğramadan veya varlıklarının bir kısmını veya tamamını diğer ortağa feda etmeden ilişkiden kurtulamadığı bir durumdur. Dolayısıyla varlık özgül asimetrik yatırımlar tek taraflı bir ilişkisel mahkumiyet yaratabilmekte ve diğer

tarafın pazarlık gücünü artırarak fırsatçı davranışlara zemin hazırlamaktadır (Bahli ve Rivard, 2003). Yukarıdaki açıklamalardan hareketle ilişkiye özgü asimetrik yatırımlar ile fırsatçı davranış arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H_2: Alıcının ilişkiye özgü yatırımları artarken tedarikçinin sözleşme sonrası fırsatçılığı artar.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma verisini toplamak amacıyla hazırlanan online anket formu, farklı işletmelerde çalışan 600 orta ve üst düzey bilgi teknolojisi yöneticisine profesyonel bir sosyal iletişim ağı olan "Linkedin" aracılığıyla gönderilmiştir. Çalışmada analiz birimi sorunuyla karşılaşılmaması için soru formunun başında katılımcılar "Lütfen aşağıdaki soruların tamamını yalnızca seçtiğiniz bir yazılım dış kaynak projesini ve bu projenin tedarikçisini düşünerek cevaplandırınız" şeklinde yönlendirilmiştir. Veri toplama süreci 16 Mayıs 2019 - 24 Temmuz 2019 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. 171 katılımcı anket formuna giriş yapmış; ancak toplam 138 anket tamamlanmıştır. Araştırmanın analizleri bu 138 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Nedensellik ilişkilerini test etmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizleri, değişkenlerin faktör skorları kullanılarak, SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni fırsatçılıktır. Fırsatçılığı ölçmek için Luo ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen 3 ifadeden oluşan zayıf fırsatçılık ve 4 ifadeden oluşan güçlü fırsatçılık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ilişkiye özgü yatırımlar, gereksinimlerin analiz edilebilirliği ve gereksinimlerin değişkenliğidir. İlişkiye özgü yatırımları ölçmek için Carson ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek, gereksinimlerin analiz edilebilirliğini ölçmek için Nidumolu (1996) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek ve gereksinimlerin değişkenliğini ölçmek için Nidumolu (1996) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin tamamı 7'li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum) tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ayrıca bağımlı değişkeni etkileyebileceği düşünülen; bir grup değişken (yazılımın kişiselleştirme derecesi, ilişki süresi, sözleşme süresi ve fiyatlandırma politikası) modele kontrol değişkeni olarak eklenmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak ölçeklerin faktör yapılarına uygunluğunun tespiti için temel bileşenler analizi kullanılarak AFA (açımlayıcı faktör analizi) yapılmıştır. AFA sonucunda Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri 0.823 ($p<.01$), Barlett Küresellik Test değeri ise $p<.01$ olarak bulunmuştur. Ardından, ölçme araçlarının geçerliliğini ve güvenirliliğini kanıtlamak amacıyla DFA (doğrulayıcı faktör analizi) uygulanmıştır. Tüm değişkenler tek bir

faktör analizi modelinde bir araya getirilerek analizler SmartPLS 3 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Tüm değişkenler için kompozit güvenirlik (CR) değerlerinin eşik değer olan 0.70'den büyük olduğu görülmüştür. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri eşik değer olan 0.50'nin üzerinde bulunmuştur (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrışma geçerliliğini test etmek için Fornell-Larcker ayırma analizi ve HTMT oranları kullanılmıştır. Fornell-Larcker ayırma analizine göre her bir değişken için hesaplanan AVE değerlerinin kareköklerinin, değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmüştür. HTMT oranları da 0.9 olan sınır değerin altında bulunmuştur (Henseler ve diğerleri, 2015).

BULGULAR VE SONUÇ

Yazılım çözümleri dış kaynak kullanımında sözleşme sonrası fırsatçılığa yol açan risk faktörlerinin incelendiği bu çalışmada, araştırma verisi genel olarak hizmet sağlayıcılarla uzun süreli ilişkilere sahip olunduğunu göstermiştir. Tedarik edilen yazılım ürünlerinin alıcıya göre kişiselleştirme derecesi yüksektir. İlişkiye özgü yatırımlar ve gereksinimlerin değişkenliği fırsatçılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki eğilimi sergiler. Gereksinimlerin analiz edilebilirliği, kişiselleştirme derecesi, ilişki süresi ve fiyat politikası değişkenlerinin tahmininde ise yanıtlama eğilimi negatif yönlüdür.

Hipotez testlerinden edilen bulgular kontrol değişkenlerinden sözleşme süresinin fırsatçılık üzerinde pozitif yönde anlamlı ($\beta = +0.205$, $p < 0.05$), ilişki süresinin negatif yönde anlamlı ($\beta = -0.137$, $p < 0.1$) ve kişiselleştirme derecesinin negatif yönde anlamlı ($\beta = -0.215$, $p < 0.05$) etkisini doğrulamaktadır. Doğrudan etkilere ilişkin olarak ilişkiye özgü yatırımların bağımlı değişken üzerinde pozitif yönde anlamlı ($\beta = +0.288$, $p < 0.01$), gereksinimlerin analiz edilebilirliğinin negatif yönde anlamlı ($\beta = -0.139$, $p < 0.10$) ve gereksinimlerin değişkenliğinin ise pozitif yönde anlamlı ($\beta = +0.207$, $p < 0.05$) etkiler uygulamakta olduğu desteklenmiştir. Kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenlerin birlikte analize dahil edildiği nihai model sözleşme sonrası fırsatçılık olgusuna ilişkin olarak toplam varyansın %27'sini açıklayabilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada görev belirsizliği ve fırsatçılık arasındaki ilişkiyi tanımlayan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, performans ölçüm risklerinin fırsatçı eylemlere yol açtığını kanıtlamaktadır. Ayrıca ilişkiye özgü yatırımlar ve fırsatçılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını işaret eden H2 hipotezi de doğrulanmıştır. Böylece ilişkisel risklerin fırsatçı eylemlere dönüşme potansiyelinde olduğu doğrulanmıştır. Genel olarak bu çalışma örgütler arası

koordinasyon sisteminde kontrol sorunlarına atıfta bulunarak gerçekleşen fırsatçılık olgusunu anlamaya çalışmaktadır. Sözleşme sonrası fırsatçılığı harekete geçiren işlemsel bağlamın açıklanması niyetlenmiştir. Bu nedenle, bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli yüksek olan yönetişim mekanizmalarının rolü tartışma kapsamına dahil edilmemiştir. İleriki çalışmaların sözleşme sonrası fırsatçılık kavramına ilişkin daha açıklayıcı bir anlayış geliştirme güdüsünde olması muhtemeldir.

KAYNAKÇA

Anderson, E., ve Weitz, B. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research,**70(2):18-34.

Anderson, E. ve Gatignon, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies,** 17(3):1-26.

Arruñada, B., Garicano, L., ve Vázquez, L. 2001. Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution. **Journal of Law, Economics, and Organization,** 17(1): 257-284.

Bahli, B. ve Rivard, S. 2003. The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. **Journal of Information Technology,** 18(3): 211-221.

Beaumont, N. ve Costa, C. 2002. Information technology outsourcing in Australia. **Advanced Topics in Information Resources Management,** 2: 192-215.

Brown, J. R., Dev, C. S., ve Lee, D. J. 2000. Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing,** 64(2): 51-65.

Carson, S. J., Madhok, A., ve Wu, T. 2006. Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and elational contracting, **Academy of Management Journal,** 4 (5): 1058-1077.

Chen, I.J. ve Paulraj, A. 2004. Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. **J. Oper. Manag,** 22 (2): 119–150.

Dahlstrom, R. ve Nygaard, A. 1999. An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. **Journal of Marketing Research**, 36(2): 160-170.

Dekker, H. C. 2008. Partner selection and governance design in interfirm relationships. **Accounting, Organizations and Society,** 33(7-8): 915-941.

Elitzur, R., Gavious, A., ve Wensley, A. K. 2012. Information systems outsourcing projects as a double moral hazard problem. **Omega,** 40(3): 379-389.

Erdoğan, D. ve Tokgöz, N. 2017. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında kritik tedarikçi seçim kriterlerinin belirlenmesi: Havacılık sektöründe nitel bir araştırma. **Uluslararası Yönetim Araştırma ve İktisat Dergisi ICMEB2017 Özel Sayısı:** 68-83.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research:**39-50.

Galbraith, J. R. 1974. Organization design: An information processing view. **Interfaces,** 4(3): 28-36.

Gefen, D., Wyss, S., ve Lichtenstein, Y. 2008. Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts, **MIS Quarterly,** 32(3): 531–542.

Giddens, A. 1999. Risk and responsibility. **The Modern Law Review,** 62(1):1-10.

Gonzalez, R., Gasco, J., ve Llopis, J. 2010. Information systems outsourcing reasons and risks: A new assessment. **Industrial Management & Data Systems,** 110(2):284-303.

Gurcaylilar-Yenidogan, T. 2017. How to reduce coordination failure in option-dated forward contracts: The compensatory role of relational governance. **The Service Industries Journal,** 37(9-10):567-588.

Gurcaylilar-Yenidogan, T. ve Windsperger, J. 2015. Complementarity between formal and relational governance mechanisms in inter-organizational networks: Combining resource-based and relational governance perspectives. **Interfirm Networks**: 229-248. Cham: Springer.

Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. **Journal of the Academy of Marketing Science,** 43(1):115-135.

Jap, S. D. ve Anderson, E. 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management Science,** 49(12):1684-1701.

John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, 21(3): 278-289.

Khan, A. W. ve Khan, S. U. 2013. Critical success factors for offshore software outsourcing contract management from vendors' perspective: An exploratory study using a systematic literature review. **IET Software,** 7(6): 327-338.

Kim, S. ve Young-Soo, C. 2003. Critical success factors for IS outsourcing implementation from an interorganizational relationship perspective. The Journal of Computer Information systems, 43(4): 81-90.

Klein, B., Crawford, R.G., ve Alchian, A.A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics,** 21(4): 297-326.

Lioliou, E. ve Zimmermann, A. 2015. Vendor opportunism in IT outsourcing: A TCE and social capital perspective. **Journal of Information Technology,** 30(4): 307-324.

Liu, P., ve Li, Z. 2012. Task complexity: A review and conceptualization framework. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 42(6): 553-568.

Lumineau, F., ve Quélin, B. V. 2012. An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization,** 10(1):55-84.

Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., ve Hou, J. 2015. Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. **Journal of Business Research,** 68(3): 607-615.

Luo, Y. 2006. Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets. **Management and Organization Review,** 2(1):121–147.

Loh, L. ve Venkatraman, N. 1992. Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. **Journal of Management Information Systems,** 9(2): 7-24.

Mahapatra, S. K., Narasimhan, R., ve Barbieri, P. 2010. Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development. **Journal of Operations Management,** 28(6): 537-552.

Moynihan, T., 2000. Coping with requirement-uncertainty: the theories-ofaction of experienced IS/software project managers. **The Journal of Systems and Software,** 53: 99–109.

Na, K.-S., Li, X., Simpson, J. T., ve Kim, K.-Y. 2004. Uncertainty profile and software project performance: A cross-national comparison. **Journal of Systems and Software**, 70(1-2): 155-163.

Niesten, E. ve Jolink, A. 2012. Incentives, opportunism and behavioral uncertainty in electricity industries. **Journal of Business Research,** 65 (7): 1031-1039.

Nidumolu, S. R. 1996. Standardization, requirements uncertainty and software project performance. **Information & Management,** 31(3): 135-150.

Premkumar, G., Ramamurthy, K., ve Saunders, C. S. 2005. Information processing view of organizations: an exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. **Journal of Management Information Systems,** 22(1): 257-294.

Rafla, T., Robillard, P.N., Desmarais, M., 2007. A method to elicit architecturally sensitive usability requirements: Its integration into a software development process. **Software Quality Journal**, 15 (2): 117–133.

Rangan, V. K., Corey, E. R., ve Cespedes, F. 1993. Transaction cost theory: Inferences from clinical field research on downstream vertical integration. **Organization Science,** 4(3): 454-477.

Stump, R. L. ve Heide, J. B. 1996. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. **Journal of Marketing Research,** 33(4), 431-441.

Susarla, A., Subramanyam, R., ve Karhade, P. (2010). Contractual provisions to mitigate holdup: Evidence from information technology outsourcing. **Information Systems Research,** 21(1): 37-55

Tani, G. ve Cimatti, B. 2008. Technological complexity: a support to management decisions for product engineering and manufacturing. **In 2008 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**:6-11.

Bahli, B. ve Rivard, S. 2003. The information technology outsourcing risk: A transaction cost and agency theory-based perspective. **Journal of Information Technology,** 18(3): 211-221.

Khan, A. W., ve Khan, S. U. 2013. Critical success factors for offshore software outsourcing contract management from vendors'perspective: An exploratory study using a systematic literature review. **IET Software**, 7(6): 327-338.

Lioliou, E. ve Zimmermann, A. 2015. Vendor opportunism in IT outsourcing: A TCE and social capital perspective. **Journal of Information Technology,** 30(4): 307-324.

Loh, L., ve Venkatraman, N. 1992. Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis. **Journal of Management Information Systems,** 9(2): 7-24.

Na, K.-S., Li, X., Simpson, J. T., ve Kim, K.-Y. 2004. Uncertainty profile and software project performance: A cross-national comparison**. Journal of Systems and Software,** 70(1-2): 155-163.

Nidumolu, S. R. 1996. Standardization, requirements uncertainty and software project performance. **Information & Management,** 31(3):135-150.

Susarla, A., Subramanyam, R., ve Karhade, P. 2010. Contractual provisions to mitigate holdup: Evidence from information technology outsourcing. **Information Systems Research, 21**(1): 37-55.

Wang, E. T. 2002. Transaction attributes and software outsourcing success: An empirical investigation of transaction cost theory. **Information Systems Journal,** 12(2): 153-181.

Williamson, O.E. 1998. Transaction cost economics: How it works; Where it is headed. **De Economist,** 146(1): 23–58.

Williamson, O. E. 1994. The institutions and governance of economic development and reform. **The World Bank Economic Review,** 8(suppl_1): 171-197.

Williamson, O. E. 1985. **The economic institutions of capitalism.** New York: Simon&Schuster Inc.

STRATEJİK YÖNETİM

TÜRK LİMANLARINDA YEŞİL LİMAN SERTİFİKASYONU: KURUMSAL İZOMORFİZM ÇERÇEVESİNDE NİTEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1.Prof. Dr. Avni Zafer ACAR **2. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

Pîrî Reis Üniversitesi, azacar@pirireis.edu.tr ***Pîrî Reis Üniversitesi,*** aarslan@pirireis.edu.tr

3. Arş. Gör. Metin DANIŞ

Pîrî Reis Üniversitesi, mdanis@pirireis.edu.tr

ÖZET

Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için tercih edilen stratejilerden birisi farklılaştırma stratejileridir. Bu bağlamda lokasyon, fiyat, kalite, vb. hususlarda farklılaşmaya gidilerek müşteriler nezdinde yegânelik algısı yaratılmaya çalışılmaktadır. Ancak kalite unsurunun göreceli olması işletmeleri, özellikle müşteriler açısından önem atfedilen ürün, hizmet ve son dönemlerde yükselen bir trend olan çevresel duyarlılık odaklı sürdürülebilirlik gibi alanlarda mevcut durumlarını ve yapılarını sertifikasyonla desteklemeye yöneltmektedir.

Bu çalışmanın amacı küresel tedarik zincirlerinin stratejik düğüm noktalarından olan limanlardaki "yeşil liman" sertifikasyon gayretlerinin, strateji tabanlı ya da diğer rakiplerle eş biçimli olmak amacıyla uygulamaya konulan bir eylem olup olmadığını, nitel araştırma yöntemleriyle ortaya koymaktır. Bu maksatla, Türkiye'de bugüne kadar "yeşil" liman sertifikası almaya hak kazanmış 17 liman işletmesinin üst düzey yöneticilerinin söylemleri ve kurumsal web sitelerinde yer alan stratejik unsurlar araştırma sorunsalına cevap vermek adına içerik analizi ile incelenmiştir. Bu amaçla yapılan kalitatif çalışmada elde edilen bulgular, Türk limanlarının dünyadaki eğilimleri takip ettiği ancak bunu çoğunlukla taklit etmek yoluyla uygulamaya koyduğu yönündedir. Bu bulgulara dayanarak, Türk limanlarının stratejik bir bakış açısından ziyade, sektörde tutunmak ve idame kaygısının ağır bastığı bir meşruluk zemini üstünde "yeşil liman" olmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Liman, Sertifikasyon, Strateji, İzomorfizm, nitel

GİRİŞ

Üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimin küresel rekabet ortamının çehresini değiştirmekte olduğu tüm sektörel ve akademik çevrelerce kabul gören bir olgudur. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında hangi strateji tarzını tercih ettiğine yönelik yapılan çalışmalar ise genellikle üretim işletmeleri üzerinde yapılmış çalışmaları içermektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri adına ulusal, bölgesel ve

uluslararası çapta birçok değerli fikir, güncel teoriyi şekillendirmektedir. Ancak son zamanlarda sıklıkla karşılaşılan olumsuz çevre olayları ve buna karşılık müşteriler nezdinde artan çevresel duyarlılık işletmeleri çevresel unsurları işletme stratejileri arasına katmaya zorlamaktadır. Bugün, genel olarak "yeşil" olarak adlandırılan bu unsurların farklılaşma stratejileri bağlamında kullanıldığına ve elde edilen sertifikaların ayrıca sektöre giriş engeli yaratmak açısından kullanımına birçok sektörde şahit olmaktayız. Özellikle küresel tedarik zincirlerinin stratejik düğüm noktası olarak büyük ekonomik değer yaratan ve dünya denizleriyle birebir temasta bulunması nedeniyle çevresel kirlilik yaratma hususunda olumsuz bir algıya sahip olan limanlar gerek artan çevresel duyarlılık gerekse müşteri talepleri doğrultusunda "yeşil" sertifikasyon süreçlerine girmekte ve elde ettikleri sertifikaları rekabet avantajı yaratmak açısından kullanmaktadırlar. Ancak çevresel etkilerinin değerlendirmesi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bunun stratejik bağlamı konusunda limanlar üzerine yapılmış çok az sayıda çalışma olması şaşırtıcıdır.

Oysaki limanlar, sektörün ülkemizdeki çatı kuruluşu İMEAK DTO'nın açıklamalarına göre, 450-500 milyar $ büyüklüğünde olan küresel denizcilik sektörünün (Ekovizyon, 2019) en kritik unsurlarından olup, uluslararası ticarete konu olan ürünlerin hacmen %85-87'sinin uğrak yaptığı küresel tedarik zincirleri açısından stratejik öneme haiz olan tesislerdir. Konuyu üç tarafı denizlerle çevrili ülkemiz bağlamında değerlendirdiğimizde ise sınırlarımızın yüzde 70'inin denizlerle çevrili, nüfusumuzun yüzde 50'sinin deniz kenarında yaşamakta olduğunu ve denizcilik sektörümüzün büyüklüğünün 17,5 milyar $'ı aştığını görmekteyiz (Hürriyet, 2019). Dolayısıyla, bu büyüklükte bir ekonomik değeri olan denizcilik sektörü bağlamında yapılacak yönetim ve strateji araştırmalarının sektörün rekabetçiliğe bakış açısına ve konuyla ilgili olarak literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda çalışmamızın amacı, çeşitli akredite kuruluşlar aracılığıyla yeşil liman sertifikasına sahip liman işletmelerinin, bu girişimlerini gelecek stratejilerine uygun olarak mı yoksa diğer rakiplerinin girişimlerini taklit ederek kurumsal izomorfizm çerçevesinde mi yaptıklarını ortaya çıkartmaktır. Bu amaca erişmek için Türkiye'de bugüne kadar "yeşil" liman sertifikası almaya hak kazanmış 17 liman işletmesinin üst düzey yöneticilerinin söylemleri ve kurumsal web sitelerinde yer alan stratejik unsurlar ile sosyal medya hesapları araştırma sorunsalı bağlamındaki varsayımlarımıza cevap vermek adına içerik analizi ile incelenmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal İzomorfizm

Yeni örgüt biçimlerinin nasıl ortaya çıktığı sorusu, kuramsalcı yazının en çok cevap aradığı soruların başında gelmektedir (Rao ve Kenney, 2008: 352). Ancak esas olarak kuramsalcı yazının ortaya çıkışı, örgütlerin neden birbirlerine benzedikleri sorunsalına dayandırılmaktadır (bkz. Sargut ve Özen, 2007). Bu bağlamda "örgütsel alanların" benzeştirici etkileri özel önem taşımaktadır. Örgütsel alan, birbirine yakın faaliyetler gösteren ve ortak bir çaba içinde bulunduklarının farkında olan örgütlerin, ilişkilerinin önem taşıdığı diğer örgütlerle birlikte düşünüldüğü bir analiz birimini ifade eder (Scott, 2001: 83-84). Bu kavram günlük kullanımdaki "sektör" kavramına da benzetilebilir. Kuramsalcı yaklaşımın temel tezlerinden biri, aynı alandaki örgütlerin, zaman içinde "yapı, kültür ve çıktı(lar)" açısından birbirlerine benzer hale gelmesidir (DiMaggio ve Powell, 1983: 147). Ancak görgül araştırmalar benzeşmeyi, örgütsel biçimlerde veya değişik özellikleri birlikte ele alarak değil, genellikle tek bir yapısal öğe veya uygulama da aramışlardır (Hambrick vd., 2005: 317). Yönetim sistemleri sertifikasyon tercihleri, kalite yönetim sistemleri yazınında da bu açıdan tartışılmış ve sektörel baskıya bağlı adaptasyonu yeni kuramsal kuram ile de açıklanmaya çalışılmıştır (Heras-Saizarbitoria vd., 2010; Mangiarotti ve Riillo, 2013). Diğer taraftan kaynak temelli yaklaşım yazınında sertifikasyonların stratejik birer kaynak olarak dikkate alınabileceği ileri sürülmüş ve kanıt olarak da nadir oldukları ve zor taklit edilebilecekleri savunulmuştur (Mangiarotti ve Riillo, 2013). Sadece sertifika almanın değil, ayrıca sertifikasyon sürecindeki, iç süreçlerin yeniden tasarlanması ve kalite kavramları açısından yapılacak olan değerlendirmenin doğru olabileceği düşünülebilir.

Sürdürülebilirlik

Birleşmiş Milletlerin 1987 yılında çıkardığı "Ortak Geleceğimiz" isimli komisyon raporundan sonra sıkça kullanılmaya başlanan "sürdürülebilirlik" terimi, ilgili rapora göre geleceğin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeksizin, günümüz ihtiyaçlarını karşılayan gelişim olarak tanımlanmıştır (Daly, 1996: 1). Bu tanıma göre sürdürülebilirlik; sosyal ve ekonomik kalkınmayı kaynak tabanlı bakış açısıyla arttıran bir ilerleme biçimidir. Zenginliğin, şu anda uluslar içinde ve uluslararasında mevcut dağılımından daha adil bir şekilde dağılımını gerektirir ve gelecek için seçenekleri açık tutarak küresel yoksulluğun ortadan kaldırılmasını amaçlar (Brundtland, 1987).

Literatürde yer alan inceleme ve tartışmaların ışığında günümüzde sürdürülebilirlik kavramı çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak üç kavram altında birleştirilmekte ve ancak bu üç bileşen sağlandığında sürdürülebilirliğin gerçekleşebileceği belirtilmektedir (Elkington, 1998; Zadek, Hojensgard ve Raynard, 2001: 9).

Varsayımlar

Son yıllarda sürdürülebilirlik olgusunun çoğu endüstride olduğu gibi denizcilikte de en önemli araştırma konularından biri olmaya başladığı izlenmektedir (Cheng vd., 2015; Bergqvist ve Monios, 2019; Tran vd., 2020). Denizcilik sektörünün çevre ve topluma etkisi araştırmaların odak noktası olurken, çevresel zararları açısından yeşil liman kavramı ve bu yönde yasal ulusal/uluslararası düzenlemelerin ele alınması konuya olan ilginin artarak devam etmesine yol açmıştır (Gonzalez-Aregall vd., 2018; Bergqvist ve Monios, 2019; Tran vd., 2020). Yeşil limanlar ile "doğal kaynakların korunması, kirliliğin azaltılması, yenilenebilir enerji ve geri dönüşümlü malzemelerin kullanımının artması ve limanların çevre üzerindeki zararlı etkilerinin azaltılması gibi" hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Turklim Raporu, 2013:1). Konunun (sürdürülebilirlik genelinde) firmalar açısından rekabetçi strateji kapsamında değerlendirilmesi gerektiği ve firma stratejileri ile uyumlandırılmasının elzem olduğu ileri sürülmektedir (Ioannou ve Serafeim, 2019; Lawer vd., 2019; Tran vd., 2020). Örneğin bu konuda Avrupa Birliğinde Rotterdam ve Hamburg limanları, ABD'de Los Angeles gibi limanlarda özellikle teknolojik iyileştirmelerin, altyapı düzenlemelerinin ve izleme sistemlerinin tesis edilmesi yönünde yatırımlara hız verildiği görülmektedir (Gonzalez-Aregall vd., 2018).

Sürdürülebilirliğin uzun vadede stratejik bir çeşitlendirme aracı olarak kullanılıp kullanılamayacağı, stratejik yönetim yazınında halen tartışılan bir konudur (Ioannou ve Serafeim, 2019). Bir taraftan konunun popüler hale geldiği ve pazarda tutunabilmenin gereği olduğu (meşruluk), diğer taraftan ise rekabetçi avantaj sağlayabilecek bir stratejik araç olduğu ileri sürülmektedir. Ioannou ve Serafeim (2019) Porter'ın 1996 yılındaki makalesine atıfta bulunarak "Strateji nedir?" sorusuna verdiği cevapta, operasyonel etkinliğin strateji olamayacağına dikkat çekmekte ve ayrıca, stratejinin "farklı olmak", "benzersiz ve değerli bir konumun yaratılması, farklı bir faaliyet alanına yönelmek" olarak tarif etmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik bir çeşitlendirme stratejisi mi yoksa sadece taklit edilen bir uygulama aracı mıdır sorusuna cevap vermenin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Ioannou ve Serafeim (2019) yaptıkları çalışmada sürdürülebilirlik araçlarının genel eğilimin taklitçiliğe

dayalı bir piyasa uygulaması olduğunu bulmuşlar ancak kimi firmaların gerçekten stratejik avantaj yaratarak rakiplerinden bir adım öteye geçebildiklerini de belirtmişlerdir.

Bu kapsamda yeşil liman sertifikasyonuna sahip olmanın stratejik amaçlı olup olmadığı sorusu önemli görülmektedir. Bunun için de öncelikle uzun vadeli düşünülüp düşünülmediği öne çıkmaktadır. Firma yeşil liman sertifikasyonunu uzun vadeli hedefleri için düşünüyorsa vizyon, misyon ve değerlerinde sürdürülebilirlik konusuna atıfta bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda ilk varsayım aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Varsayım 1. Stratejik ve sürdürülebilirlik gerekçeleriyle "yeşil" sertifikası alan limanların vizyon/misyon/değerler ifadelerinde yeşil ve sürdürülebilirlik ile ilgili ifadeler olacaktır.

Porter'ın ileri sürdüğü şekilde farklı olabilmek için firmaların sertifikasyonu takiben hem rakiplerine hem de kamuoyuna farklı bir firma oldukları, yeşil ve çevreye duyarlı bir firma olduklarını duyurmaları önemlidir. Bu amaçla stratejik düşünen firmaların çeşitli tutundurma faaliyetlerine girişmeleri beklenir. Bunun için hem firma ile ilgili haber ve röportajlar hem de liman ya da ana şirket yöneticilerinin farklı mecralara çıkıp yeşil liman konusunda röportaj vermeleri ve sürdürülebilirlik/yeşil liman olmanın yukarıda da değinildiği üzere önemli ve değerli bir seçim olduğu konusuna vurgu yapmaları gerekebilir. Ayrıca hem duyurularda hem de röportajlarda genel stratejik hedefleri ile bağlantılı atıflarda da bulunmaları beklenebilir. Buna dayanarak ikinci varsayım aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Varsayım 2. Stratejik ve sürdürülebilirlik gerekçeleriyle "yeşil" sertifikası alan limanlar, bu hususu tutundurma faaliyetlerinde kullanmaya başlayacaktır.

Yeşil liman sertifikası sürecine sürdürülebilirlik bağlamında ve stratejik gerekçelerle katılan limanların stratejilerini belirleyen yöneticilerinin gerek röportajlarında bu ifadelerin yer bulması ve özellikle bu sertifikayı aldıktan sonraki ifadelerinde büyüme ve rekabet stratejileri bağlamında emarelerin yer alması beklenmektedir. Bu kapsamda son iki varsayımımız aşağıda yer almaktadır:

Varsayım 3. Stratejik ve sürdürülebilirlik gerekçeleriyle "yeşil" sertifikası alan limanların üst düzey yöneticileri güncel röportajlarında yeşil ve sürdürülebilirlik ifadeleri olacaktır.

Varsayım 4. Stratejik ve sürdürülebilirlik gerekçeleriyle "yeşil" sertifikası alan limanların üst düzey yöneticileri sertifikasyon sonrası röportajlarında stratejik planlarından bahsedeceklerdir.

YÖNTEM

Araştırmanın Çerçevesi

16 Aralık 2014 tarihinde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü (DTGM) ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE) arasında imzalanan protokol çerçevesinde "Yeşil Liman / Eko Liman " projesine başlanılmıştır (UTİKAD, 2014). Proje kapsamında "liman tesislerinin etkin, kapsamlı ve koordineli bir yaklaşım sergileyerek, gemi ve liman operasyonlarının çevresel etkilerinin azaltılması yönünde idari ve teknik tedbirler alarak bunları idareye sunmaları" temel hedefler olarak belirlenmiştir (TURKLİM, 2013). Bunun için de proje kapsamında birtakım sektörel gereklilikler ile birlikte TS EN ISO 9001-Kalite Yönetim Sistemi, TS EN ISO 14001-Çevre Yönetim Sistemi, TS 18001-İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi şartlarının da sağlanması gerekmektedir (UDHB, 2015). İlgili bakanlık verilerine göre halen 17 Türk limanının yeşil liman sertifikasyonuna sahip olduğu görülmekte olup bu limanların tamamı analizlere dahil edilmiştir.

Araştırma Tasarımı

Çalışmamızın deseni nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine dayanmaktadır. Bunun için bir taraftan araştırmacıların yaptığı analizler diğer taraftan yazında da önerilen (Kunz, 2019) otomatik içerik analizi yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmamızın amacı doğrultusunda ele alınan kavramlar çerçevesinde içerik analizinde kullanılan kelime öbekleri aşağıda sunulmuştur. Bu kelimeler hem sürdürülebilirlik hem de stratejik yönetim yazınından derlenmiştir:

Strateji (maliyet liderliği / farklılaştırma): Strateji, taktik, hedef, rekabet, maliyet, verimlilik, israf, fiyat, kapasite, kontrol, yalın, süreç, stok, envanter, standart, zaman, ekonomik, pazarlık, farklılaştırma, yeni, nitelik, yaratıcı, farklı, Ar-Ge, geliştirme/k, tanıtım, öncü, inovasyon, değer, çeşitlilik, marka, tasarım.

Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik, Çevre, Çevre dostu, Çevresel, Yeşil, Eko, Ekoloji, Ekolojik, Enerji, Emisyon, Karbon, Temiz, Geri dönüşüm, Kirlilik, Kirlenme, Atık, Deşarj, Ayırıcı, Sızıntı, Arıtma, Egzoz, Fosil yakıt, Yakıt, Alternatif, Filtre, Tehlikeli, Risk, Güvenlik, Ayak izi, Mücadele, Dost, Doğa, Doğal, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Entegre, Analiz, Kalite, CO_2, İklim, Sera gazı, Gaz, Çöp, Güneş, Ses.

Araştırma kapsamına alınan yeşil liman sertifikalı 17 limanın tamamının resmi web sitesinde yer alan vizyon, misyon, hedefler gibi stratejik unsurların araştırmacılar tarafından incelenmesinin yanı sıra, liman yöneticilerinin söylem, demeç ve röportajları ile sosyal medaya

hesaplarında konuyla ilgili paylaşımları bir veri seti olarak derlenip ikincil veri olarak araştırmamızda kullanılmıştır. Analiz kapsamına 12.474 adet kelime veri olarak dahil edilmiştir. QDA Miner Lite programı ile temel içerik analizleri yapılmıştır. Verilerden elde edilen bulgular yorumsamacı ve dışsal perspektiflerle ele alınmıştır.

BULGULAR

Çalışma grubundan elde edilen verilerin frekans analizleri sonuçlarına göre sıklıkla karşılaşılan kelimeler, kullanıldığı yere göre tek tek değerlendirilerek türetilmiş kelimeler ve eş anlamlılar ile bir araya getirilerek kelime öbekleri oluşturulmuştur. Tablo 1'de frekans analizi sonuçlarına göre veri tabanımız dahilinde sıklıkla kullanıldığı tespit edilen 30 (otuz) kavram görülmektedir. Veri tabanımızdaki kelime ve kavramların %17,20sini teşkil eden bu kavramlar araştırma alanımız dahilindeki teori ve kavramları kapsaması nedeniyle çalışmamızın güvenilirliğini desteklemektedir.

Ancak sürdürülebilirlik kavramıyla yakından ilişkili temiz, geri dönüşüm, iklim, mücadele, dost, alternatif, filtre, ayırıcı ve ses gibi kavramlar ile genel olarak strateji, özel olarak ise rekabet stratejileri bağlamında strateji, taktik, rakip, yalın, süreç, stok / envanter, israf, fiyat, tasarım, Ar-Ge, yenilik / inovasyon, tanıtım, reklam ve nitelik gibi kavramların yeşil liman sertifikasına sahip hiçbir limanın yöneticilerinin söylemlerinde bir kez bile yer almaması kanaatimizce şaşırtıcı bir bulgudur.

Tablo 1. Frekans Analizi Bulguları

Sıra	**Kavram**	**Ad.**	**Oran (%)**	**Sıra**	**Kavram**	**Ad.**	**Oran (%)**
1	Liman / Port / Hubport	506	4,06	16	Dünya	47	0,38
2	Konteyner / TEU	125	1,00	17	Ulaştırma / Lojistik / Taşıma	47	0,38
3	Türkiye / Türk	125	1,00	18	Güvenliği / Sağlığı / ISG	44	0,35
4	Çevre	113	0,91	19	Kapasite	41	0,33
5	Gemi / Ship / Kruvaziyer	110	0,88	20	Ticaret / İhracat / İthalat	41	0,33
6	Yeşil / Green	94	0,75	21	Uluslararası / Global	37	0,30
7	Marmara / Ege / Karadeniz / Bölge / Tekirdağ / İstanbul / Ambarlı / Kuşadası	72	0,58	22	Aktarma / Elleçleme	36	0,29

8	RTG / Vinç / Gantry / Crane	62	0,50	23	Eko / Ekolojik	35	0,28
9	Çalışma / Çalışacak / Çalışıyoruz	62	0,50	24	Faaliyet / Operasyon	35	0,28
10	ISO / TSE / OHSAS / Kalite	59	0,47	25	Akaryakıt / Dizel / LNG / Yakıt	34	0,27
11	Avrupa / Afrika / Amerika / Hindistan	57	0,46	26	Elektrik	33	0,26
12	Yönetim	54	0,43	27	Emisyon / Gaz / Karbon / Karbondioksit	32	0,26
13	Deniz / Denizcilik / Denizyolu	52	0,42	28	Şirket / Firma / Holding	32	0,26
14	Hizmet	49	0,39	29	Sistem	32	0,26
15	Proje	48	0,38	30	Terminal / Rıhtım	31	0,25

Çalışmamızın ***birinci varsayımına*** göre stratejik ve sürdürülebilirlik gerekçeleriyle "yeşil liman" sertifikası alan liman ve/veya bağlı oldukları şirketlerin resmi web sitelerinde mevcut (1) vizyon, (2) misyon, (3) hedefler ve değerler gibi stratejik unsurları incelenmiştir. Ayrıca (4) CO_2 salınım değerlerinin ilanı vb çevre konularında şeffaflık düzeyleri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular Ek'1'de yer almakta olup, sadece bir limanın bu konuda iyi derecede bir performans göstermekte olmasına karşılık, beş limanın orta derecede performans gösterdiği, geri kalan limanların ise kötü ve çok kötü bir uygulama performansıyla varsayımlarımızı karşılamadığı tespit edilmiştir.

İkinci varsayım bağlamında tutundurma faaliyetlerine başlayacak olan liman işletmelerinin bu çerçevede (1) kendi web sitelerinde sertifikanın kopyasına ya da sertifikaya erişilebilecek olan linke yer vereceği ve (2) sertifikasyon başarısına dair duyurunun yapılmasının yanı sıra (3) sosyal medya da dahil olmak üzere çeşitli basın organlarında konuyla duyuru ve bilgilendirme yapacağı varsayılmıştır. Bunun yanında (4) üst düzey yöneticilerin sertifikasyon sonrasında farklı medya kanallarında konuyla ilgili röportaj vermesine yönelik beklentiler araştırılmıştır. Ek 1'de yer alana tablodan da görüleceği üzere, dört liman konuyla ilgili kötü ve çok kötü bir performans sergilerken, sekiz liman varsayımlarımız çerçevesinde detaylandırdığımız tüm uygulamaları gerçekleştirerek çok iyi bir performans sergiledikleri görülmüştür.

Üçüncü varsayım bağlamında liman yöneticilerinin röportajlarında varlığını araştırdığımız sürdürülebilirlik kavramıyla ilişkili 22 farklı kelime ve/veya kavramdan kaçının yer aldığı araştırılmıştır. Bu varsayımda bulgularımız 0–1 çok kötü, 2–4 kötü, 5–7 orta, 8- 10 iyi ve 11 ve

üzeri çok iyi olarak derecelendirilmiştir. Bulgularımıza göre dokuz liman sürdürülebilirlik bağlamında kötü ve çok kötü derecede emareler sunmuştur. Buna mukabil birisi iyi derecede olmak üzere beş liman iyi ve çok iyi emareler sunmuştur.

Dördüncü varsayım bağlamında stratejik emarelerle ilişkili on dokuz farklı kelime ve/veya kavramdan kaçınan liman yöneticilerinin röportajlarında yer aldığı araştırılmıştır. Bu varsayımda da bulgular Varsayım 3'de verilen ölçek çerçevesinde derecelendirilmiştir. Bulgularımıza göre on iki liman yöneticisi stratejilerine yönelik kötü ve çok kötü düzeyde emare vermişlerdir. Buna mukabil birisi iyi derecede olmak üzere üç liman bu konuda iyi ve çok iyi derecede emareler sunmuşlardır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Limancılık gibi rekabetçiliğin dünya genelinde yoğun olduğu bir sektörde (Notteboom ve Yap, 2012), kurumsal stratejilerin değerlendirildiği bilimsel çalışmaların daha çok verimlilik, etkinlik ve etkililik konularına üzerine odaklandığı görülmektedir. Oysa aşırı rekabetin uzun dönemde çevresel zararlarına ilişkin kaygı ve bu yönde kamuoyunun gittikçe bilinçlenmesi (Yap, Lam ve Notteboom, 2006) pek çok farklı sektörde stratejik dönüşümleri tetiklediği gibi, limancılık özelinde de kurumsal stratejilerin özellikle farklılaşma bağlamında geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Yeşil liman olmanın limanlara getirdiği yüksek maliyeti (TURKLİM, 2013) ve bu kapsamda stratejik örgütsel değişimi dayatması aslında, genel olarak yeşil liman sertifikasyonu almanın stratejik düşünce gerektirdiği inancını destekler niteliktedir. Dolayısı ile, meşruiyet kaygısı ile diğerlerinden geri kalmama amacı doğrultusunda böyle maliyetli bir yatırıma ve değişime kalkışmak, hedefsiz ve sonuçsuz olacağından, orta ve uzun vadede rekabetçilik açısından pek bir işe yaramayabilir. Süreç boyunca firma stratejisinin revizyonu gerektireceğinden (öncelikle vizyon, misyon ve değerlerde), amaç ve hedeflerin, ana stratejilerin ve hatta iş stratejilerinin bu kapsamda birbirleriyle uyumlandırılması önem arz etmektedir. Stratejik uyum alan yazınında sürdürülebilirliğin firma stratejileri ile birlikte ele alınması, planlanması ve uygulamaya geçirilmesi konusu dikkat çeken başlıklardan biridir (Wang ve Ghose, 2011; Morrison vd., 2011; Garza, 2013; Lemus-Aguilar vd., 2019). Bu çalışma da aynı doğrultuda, yeşil liman sertifikasyonunun stratejik yönetim bakış açısı ile değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yaparak, bu alanda çok az olan araştırma sayısına katkı yapmayı hedeflemiştir.

Yeşil liman olmayı arzulayan ve yeni müracaat yapmış firmalar ile araştırma sonucu stratejik bakışı eksik olan firmaların sürece başlarken, süreç esnasında ve hatta sonunda stratejik amaç ve hedefleri uyumlu olacak şekilde konumlandırmaları, bu kapsamda tutundurma stratejileri geliştirmeleri ve örgütsel yapı ile iş süreçlerinde uyumlu değişiklikleri yapmaları kaçınılmazdır.

Bu amaçla yapılan kalitatif çalışmada Türk limancılığının dünyadaki eğilimleri takip ettiği, ancak çoğunlukla da taklit ettiği sonucuna varılmıştır. Stratejik bir bakış açısından ziyade, sektörde tutunmak ve idame kaygısının ağır bastığı bir meşruluk zemini üstünde "yeşil liman" olmaya çalıştıkları düşünülmektedir.

Örneklemin bir kalitatif çalışma açısından yeterli olduğu ileri sürülebilir. Ancak ikincil veri ile birlikte yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin de kullanıldığı bir çalışmanın daha güçlü olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ileriki çalışmalar için mülakatların da dahil edildiği bir proje çalışması planlanmaktadır. Ayrıca, bakanlık nezdinde yapılan temaslarda yeşil liman sertifikasyonu için müracaatta bulunmuş ve bu konuda çalışmalara başlamış limanların da bulunduğu öğrenilmiştir. Bu firmaların yöneticilerinin de araştırmaya katılması örneklem genişliği için katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Bergqvist, R. ve Monios, J. (2019). Green ports in theory and practice. In: Bergqvist, R., Monios, J. (Eds). Green Ports; Inland and Seaside Sustainable Transportation Strategies. Elsevier: Cambridge, MA. p.1-17.

Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. Environmental Conservation, 4, 291-294.

Cheng, T.C.E., Farahani, R.Z., Lai, K. ve Sarkis, J. (2015). Sustainability in maritime supply chains: Challenges and opportunities for theory and practice. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 78 (Editorial), 1-2.

Daly, H. E. (1996). Beyond growth: the economics of sustainable development. Boston: Beacon Press.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2),147-160.

Ekovizyon (2019) Denizcilik sektörü, 2023 yılında, 500 milyar dolar ihracat hedefliyor, [online] https://www.ekovizyon.com.tr/denizcilik-sektoru-2023-yilinda-500-milyar-dolar-ihracat-hedefliyor/, 31.03.2019, Erişim Tarihi: 04.10.2019.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, *8*(1), 37-51.
Garza, F. A. (2013). A framework for strategic sustainability in organizations: a three pronged approach. *Journal of Comparative International Management*, *16*(1), 23-36.
Gonzalez-Aregall, M., Bergqvist, R., Monios, J. (2018). A global review of the hinterland dimension of green port strategies. Transportation Research Part D: Transport and Environment. 59: 23–34.
Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S. ve Jackson, E. M. (2004). Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. *Research in organizational behavior*, 26, 307-350.
Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. ve San Miguel, E. (2010). An Analysis of the Main Drivers for ISO 9001 and other Isomorphic Metastandards. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 562-574.
Hürriyet (2019) Bakan Turhan: Denizcilik sektörümüzün büyüklüğü 17,5 milyar doları aştı, [online] http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/bakan-turhan-denizcilik-sektorumuzun-buyuklugu-17-5-milyar-dolari-asti-41126701, 22.02.2019, Erişim Tarihi: 04.10.2019.
Ioannou, I. ve Serafeim, G. (2019) Yes, Sustainability Can Be a Strategy, HBR, 2019/02 [online] https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy, Erişim Tarihi: 23.11.2019.
Kunz, N. (2019). An automated quantitative content analysis process for humanitarian logistics research. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 9(3), 475-491.
Lawer, E.T., Herbeck, J. ve Flitner,M. (2019). Selective Adoption: How Port Authorities in Europe and West Africa Engage with the Globalizing ‘Green Port’ Idea, Sustainability, 11, 5119.
Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A. ve Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. Sustainability, 11(19), 5379.
Mangiarotti, G. ve Riillo, C. A. F. (2013). A signalling framework for drivers of ISO 9000 certification in services and manufacturing. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 11(3), 287-310.
Morrison, E. D., Ghose, A. K., Dam, H. K., Hinge, K. G. ve Hoesch-Klohe, K. (2011). Strategic alignment of business processes. In *International Conference on Service-Oriented Computing* (pp. 9-21). Springer, Berlin, Heidelberg.

Notteboom, T. ve Yap, W.Y. (2012). Port Competition and Competitiveness. Wayne K. Talley (Ed.), The Blackwell Companion to Maritime Economics içinde (s.549-570). UK: Wiley-Blackwell.

Rao, H. ve Kenney, M. (2008). New forms as settlements. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 352-371). Los Angeles, CA: SAGE.

Sargut, A. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. İçinden Örgüt Kuramları (pp. 11-34). İmge Kitabevi Yayınları.

Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations, 2/E. Thousand Oaks, CA: Sage.

Trans, T.M.T, Yuen, K.F., Li, KX, Balcı, G. ve Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management, Journal of Cleaner Production 243, 118401, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118401

TURKLİM (2013). Yeşil Liman Politika, Düzenleme ve Uygulamaları. Türkiye Limancılık Sektörü Raporu. [Online] http://www.turklim.org/kport/yesil_liman/upload/Yesil-Liman-Turklim-Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 31.10.2019.

UDHB (2015). Yeşil liman / Eko Liman Projesi Sektörel Kriterler Dökümanı, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, [online] http://www.hlccevre.com/onemli-dokumanlar/kiyi-deniz/yesil-liman/dtgm-sektorel-kriterler.pdf, Erişim Tarihi: 31.10. 2019.

UTİKAD (2014). Marport'a eko liman sertifikası, [online] https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/13007/marporta-eko-liman-sertifikasi, Erişim Tarihi: 18.09.2019.

Wang, H. L. ve Ghose, A. K. (2011). Green strategic alignment: Aligning business strategies with sustainability objectives. In *Handbook of Research on Green ICT: Technology, Business and Social Perspectives* (pp. 29-41). IGI Global.

Yap, W. Y., Lam, J. S. ve Notteboom, T. (2006). Developments in container port competition in East Asia. *Transport Reviews*, 26(2), 167-188.

Zadek, S., Hojensgard, N. ve Raynard, P. (2001). *Perspectives on the new economy of corporate citizenship.* Copenhagen: Copenhagen Centre

EK 1. Varsayımlar Çerçevesinde Elde Edilen Bulgular

		L01	L02	L03	L04	L05	L06	L07	L08	L09	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17
V1		X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	X	-	-	X
		-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
		X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	X	X	-	X	X
		Orta	**Orta**	**Kötü**	**Ç.Kötü**	**Ç.Kötü**	**Kötü**	**Ç.Kötü**	**Kötü**	**Kötü**	**İyi**	**Orta**	**Kötü**	**Kötü**	**Orta**	**Ç.Kötü**	**Orta**	**Orta**
V2		X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X
		X	X	X	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	-	X	-
		X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	-	-	X	X
		X	X	X	X	X	-	X	-	-	X	X	-	X	-	-	X	-
		Ç. İyi	**Ç. İyi**	**Ç. İyi**	**Ç. İyi**	**İyi**	**İyi**	**İyi**	**Kötü**	**Ç.Kötü**	**Ç. İyi**	**Ç. İyi**	**Kötü**	**Ç. İyi**	**Orta**	**Ç.Kötü**	**Ç. İyi**	**Orta**
V3		**Orta**	**Ç.Kötü**	**Ç.İyi**	**Kötü**	**Ç.İyi**	**Kötü**	**Kötü**	**Kötü**	**Orta**	**Ç. İyi**	**Ç.Kötü**	**Ç.Kötü**	**Orta**	**Ç.İyi**	**İyi**	**Kötü**	**Ç.Kötü**
V4		**Kötü**	**Ç.Kötü**	**Ç.İyi**	**Ç.Kötü**	**Orta**	**Kötü**	**Ç.Kötü**	**Ç.Kötü**	**Orta**	**Ç.İyi**	**Ç.Kötü**	**Ç.Kötü**	**Kötü**	**İyi**	**Ç.Kötü**	**Ç.Kötü**	**Kötü**

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGISI: ÖZEL VE KAMU BANKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Makbule Merve DEMİR
İstanbul Bilgi Üniversitesi,
makbulemervedemir@gmail.com

Deniz KANTUR
İstanbul Bilgi Üniversitesi,
deniz.kantur@bilgi.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İtibar, Kurumsal İtibar, İmaj, Özel Banka, Kamu Bankası

İTİBAR KAVRAMI VE BANKACILIK

İtibar kavramı, rekabetin gittikçe arttığı günümüz koşullarında kurumların sahip oldukları en değerli varlıklardan biri haline gelerek, müşteri ve çalışan bağlılığına önemli katkı sağlamaktadır (Keçeci, 2017). İtibarı güçlü olan kurumlar, yarattıkları güven algısı, saygınlıkları ve bilinirlikleri nedeniyle tercih edilme avantajına sahip oldukları için, çalışan ve müşteri sadakatine yönelik çalışmalar gerçekleştirirken itibarın gücünden yararlanmaktadırlar (Özgöz, 2011).

Bankacılık sektörü ve itibar kavramı ilişkisi düşünüldüğünde ise müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler yani tüm paydaşlar için itibar, vazgeçilemez bir unsur haline gelmiştir (Gündoğdu, 2016). Güven temeline dayalı yapısı nedeniyle bankacılık faaliyetlerinde ayrı bir öneme sahip olan itibar, bankaların kanunlara ve mevzuatlara uymasının yanı sıra paydaşlarıyla kurulan ilişkinin güvenilir, adil ve saygın olmasıyla da yakından ilişkilidir (Gündoğdu, 2016). Özellikle ekonomik dalgalanmaların sıklıkla yaşandığı finans sektöründe, krizlerin atlatılmasındaki en önemli faktörler sadakat gösteren çalışanlar ve müşterilerdir (Gündoğdu, 2016). Bu durumun önemini fark eden bankalar, paydaşlarının kendileri hakkında sahip olduğu olumlu izlenimlerden beslenen kurumsal itibarın yönetilmesi için, paydaşlarıyla kurdukları iletişimin kaliteli olması amacıyla yoğun çaba sarf etmektedirler (Savram ve Karakoç, 2012). Bankacılık için en az bilanço değerleri kadar öneme sahip olan itibar kavramı, özellikle uzun vadeli finansal işlemlerin üzerinde etkili bir rol oynamaktadır (Vanston, 2012).

Ülkemizde faaliyet gösteren bankalar incelendiğinde, operasyonel işlemleri, teknolojik altyapıları ve yönetim kararları birbirinden farklı olan bankaların sahip oldukları itibarın, paydaşlar üzerindeki etkisi de farklılık göstermektedir (Gündoğdu, 2016). Bu nedenle ekonomik kalkınmayı desteklemek ve halkın sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulan kamu bankaları ile 2000'li yıllardaki bankacılık krizinin

atlatılmasının ardından sektörde büyük paya sahip olan özel bankalar için sosyal paydaşların nezdinde olumlu algılanmak stratejik hedeflerden biri haline gelmiştir (Yılmaz, 2018).

Finans sektöründe itibar kavramının öneminin anlaşılmasıyla birlikte, ekonominin büyümesinde, milli gelir ve istihdamın artmasında rol oynayan bankaların itibarının korunması ve sürdürülebilir olması, başta devlet olmak üzere, düzenleyici ve denetleyici farklı finansal kuruluşlar tarafından kontrol altına alınmıştır (Savram ve Karakoç, 2012). Sonuç olarak, her zaman tercih edilebilir bir finans kurumu olmanın yolu güvenilir olmak, bilinir olmak, şeffaf olmak yani tüm bunların çerçevesi olan itibarlı olmaktan geçtiği için, bankacılık sektöründe itibar gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2012).

Bu araştırma kapsamında, itibar kavramının bankacılık sektöründe iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığı incelenmiş olup, öncelikle bankaların iç paydaşlarını oluşturan çalışanların, itibar kavramı ile kurumlarına duydukları bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Bir sonraki aşamada ise, sermaye yapılarına göre ayrışan kamu ve özel bankalarda çalışanların, hem çalışan hem de müşteri olma durumunda, itibar algısı ile bağlılık arasındaki ilişkide ne gibi farklılıkların olabileceği araştırılmıştır. Bu durumun araştırılmasındaki en önemli neden, günümüz koşullarında kişilerin çalıştıkları kurum tercihlerinin zorunlu sebeplerden etkilenmesinin yanı sıra, müşteri olarak o kurumu tercih etmesinde sadece özgür iradesinin rol oynamasıdır. Yani kamu bankasında ya da özel bankada herhangi bir çalışan, aynı zamanda müşteri olarak da kurumunu tercih ediyorsa, itibar algısı ile bağlılık arasındaki ilişkisinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMA VE ANALİZ

Yapılan literatür taraması ve tespit edilen bulgular sonucunda, bu çalışmada araştırılmak üzere kamu ve özel banka çalışanlarından örneklemler belirlenmiş olup, anket ve odak grup çalışması yöntemleri araştırma metotları olarak kullanılmıştır. Kurumsal itibar ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla ilk olarak aşağıda yer alan ana hipotez oluşturulmuş, sonrasında ise bu hipoteze bağlı alt hipotezler kurularak, itibarı oluşturan faktörler ile bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

H1: Banka çalışanlarının itibar algısı ile kurumlarına olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Güven faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: İş ortamı faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Sosyal sorumluluk faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1d: Yenilikçilik ve liderlik faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1e: Bilinirlik faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1f: Hedef kitleye yakınlık faktörü ile banka çalışanlarının bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Banka çalışanlarının kamu veya özel bankada çalışma durumuna ek olarak müşteri olma durumu da göz önüne alındığında oluşan itibar algısı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla da araştırmanın diğer hipotezleri oluşturulmuştur.

H2: Kurumsal itibar ile bağlılık arasındaki ilişki kamu bankası çalışanı olup aynı zamanda kamu bankası müşterisi olması durumunda kamu bankası çalışanı olup aynı zamanda özel banka müşterisi olanlara göre daha kuvvetlidir.

H3: Kurumsal itibar ile bağlılık arasındaki ilişki özel banka çalışanı olup aynı zamanda özel banka müşterisi olması durumunda kamu bankası çalışanı olup aynı zamanda özel banka müşterisi olanlara göre daha kuvvetlidir.

H4: Kurumsal itibar ile bağlılık arasındaki ilişki özel banka çalışanı olup aynı zamanda kamu bankası müşterisi olması durumunda kamu bankası çalışanı olup aynı zamanda özel banka müşterisi olanlara göre daha kuvvetlidir.

Bu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu incelemek amacıyla nitel yöntemlerden odak grup çalışması kullanılmış olup, ek olarak çalışmanın daha sağlıklı ve doğru sonuçlara ulaşabilmesi için de nicel araştırma yöntemlerinden olan anket toplama çalışması uygulanmıştır.
Temel çıkış noktası sosyal psikoloji ve iletişim teorisi olan odak grup çalışmasından elde edilen veriler, birebir görüşmeler ve anket toplama yöntemi için temel oluşturarak, katılımcıların bakış açıları, eğilimleri, fikirleri, duygu ve düşünceleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır (Ömay, Yılmaz ve Oğuz, 2011).

Odak grup çalışmaları

Odak grup çalışmasıyla itibar konusunda hedef kitlenin görüşleri ve eğilimleri hakkında birçok bilgi edinilmesi amaçlanarak, açık uçlu sorularla katılımcıların zaman zaman yönlendirildiği yarı

yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara sorulan sorularla konunun çerçevesi çizilmiş olup konunun dağılması önlenmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu araştırmada ilk olarak, kurumsal itibar kavramı algısını incelemeye yönelik kamu ve özel banka çalışanlarından örneklem oluşturulması planlanmıştır. Çalışanları müşteri olma durumuna yönlendiren itibar algısını derinlemesine anlayabilmek amacıyla da kamu ve özel banka çalışanları, müşterisi oldukları banka türlerine göre de kendi içlerinde gruplandırılmışlardır.

Buna göre aşağıda özellikleri açıklanan 4 adet grup belirlenmiştir.

1.Grup: Kamu bankası çalışanı ve aynı zamanda kamu bankası müşterisi olan 6 kişi
2.Grup: Kamu bankası çalışanı ve aynı zamanda özel banka müşterisi olan 5 kişi
3.Grup: Özel banka çalışanı ve aynı zamanda özel banka müşterisi olan 4 kişi
4.Grup: Özel banka çalışanı ve aynı zamanda özel banka müşterisi olan 4 kişi

Bu katılımcılarla gerçekleşen görüşmelerin sonuçlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla hazırlanan içerik analizi için, grupların seansları sırasında notlar alınmış ve ses kaydı gerçekleştirilmiştir.

Kamu bankası çalışanı ve aynı zamanda kamu bankası müşterisi olan kişilerden oluşan örneklemin görüşmesi esnasında sıklıkla ortaya çıkan kavramlar Tablo 1.1’ de yer almaktadır.

Tablo 1.1: Odak Grup Değerlendirmesi 1. Grup

Kamu Bankası Çalışanı, Kamu Bankası Müşterisi	**Tekrar Sayısı**
Kelime	
Güven	13
Saygın olmak	9
Statü	8
Kabul görmek	6
Tecrübe	4
Çalışana değer vermek	4
Aidiyet	4

Hizmet Kalitesi	4
Maaş	2
Sürdürebilirlik	2
Kurumsal kimlik	2
Yardımsever olmak	1

Katılımcıların, kurumlarındaki itibar anlayışına yönelik yaptıkları yorumlar ve kurulan ilişkiler genellikle güven kavramı ve bilinir olma, statü sahibi olma etrafında yoğunlaşmıştır. Bu durumu bazı katılımcılar şu şekilde ifade etmektedir:

"Toplum genelinde kabul görmüş, güvenilir, yıllardır var olan ve birçok kişiye ulaşabilen kurumlar itibarlıdır."

"Bünyesinde yer aldığım kurum, iç müşteri sayılan çalışanlarına verdiği değer ölçüsünde itibarını arttırabilir."

Kamu bankalarında çalışanların, aynı zamanda müşteri olarak kendi bankalarını tercih etmelerinde en büyük etken ise kurumsal kimliğin yarattığı güven algısı ve hizmet kalitesini yakından takip edebilmesidir.

Çalışmanın yapıldığı ikinci grup olarak belirlenen, kamu bankası çalışanı olmasına rağmen müşteri olma durumunda özel bankaları tercih eden katılımcıların görüşmesi esnasında Tablo 1.2' de yer alan kelimeler sıklıkla tekrar edilmiştir.

Tablo 1.2: Odak Grup Değerlendirmesi 2. Grup

Kamu Bankası Çalışanı, Özel Banka Müşterisi	**Tekrar Sayısı**
Kelime	
Güven	12
Saygın olmak	10
Doğruluk	7
İşin uzmanı olmak	5

Hizmet Kalitesi	5
Çalışana değer vermek	4
Dijital olmak	3
Reklam	3
Hız	2
Tecrübe	1

Bu gruptaki katılımcıların çalıştıkları bankaya güven duymalarının ve kurumlarını saygın bulmalarının yanı sıra müşteri olma durumunda en çok dijital yöntemleri ve hızı tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Bazı katılımcıların aşağıda yer alan cümleleri de bu durumu doğrular niteliktedir.

"Bankacılıkta benim için en önemli unsur işlemlerimi dijital dünyanın son teknolojisiyle gerçekleştirebilmemdir."

"Finansal işlemlerimde bir bankadan beklediğim, dilediğim zaman işlemlerimi hızlı ve kolayca yapabilmektir."

Kamu bankasında çalışanların kurumlarına duydukları güven ve bilinirliğin oluşturduğu güç, bazı çalışanlar için müşteri olarak kendi bankalarını tercih etmelerinde önemli bir etken olmasına rağmen, dijitalleşmeye ve hızlı işlemlere öncelik verilmeye başlandığında çalışanların kendi bankalarından uzaklaştığı görülmektedir. Bu durum kamu bankalarının teknolojik gelişmeleri daha yavaş takip ettiği sonucu doğurmaktadır.

Görüşmelerin bir diğer aşaması için özel banka çalışanlarından oluşan katılımcılar belirlenmiştir. Özel banka çalışanlarının müşteri olma durumundaki tercihlerinin ne gibi farklılıklar göstereceğini de değerlendirmek amacıyla, kamu ve özel banka müşterisi olmaları göz önüne alınarak katılımcılar ikiye yarılmıştır. İlk olarak özel banka çalışanı olup, aynı zamanda çalıştığı bankadan müşteri olarak hizmet almayı tercih eden katılımcıların grup görüşmesi esnasında sıklıkla tekrar edilen kelimeler de Tablo 1.3' de gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Odak Grup Değerlendirmesi 3. Grup

Özel Banka Çalışanı, Özel Banka Müşterisi	**Tekrar Sayısı**
Kelime	
Güven	9
Müşteri Odaklılık	8
Hizmet Kalitesi	7
Saygın olmak	6
Reklam	6
Dijital olmak	5
Kolaylık	5
Sosyallik	4
Maaş	3
Aidiyet	2

Katılımcıların itibar anlayışları, güven, hizmet kalitesi ve müşteri odaklılık çerçevesinde yorumlanmış olup, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin takibi bu grupta ön plana çıkmıştır. Kurum itibarının, çalışanın itibarını da etkilediği görüşü tüm katılımcılar tarafından benimsenmiş ve kurumların belirli dönemlerde çalışanını ödüllendirmesinin itibara katkı sağlayacağı görüşü savunulmuştur. Bu durumu destekleyen en belirgin ifadeleri katılımcılar şu şekilde dile getirmiştir:

“ Kurumun itibarı çalışanın kıyafeti gibidir. Kendine olumlu bir itibar kazandırmak isteyen kurum öncelikle çalışanına önem vermelidir.

“Çalıştığım kurumun müşterilerin gözünde saygın olmasının ya da yüksek maaş vermesinin yanı sıra mutlu olduğum bir ortam yaratması benim için daha önemlidir.”

Özel banka çalışanlarının çalıştığı ve müşterisi olduğu banka tercihlerinde önemli olan unsurlardan bir diğeri de reklamların zihinlerde oluşturduğu pozitif düşünceler olduğu gözlemlenmiştir.

Görüşmelerin gerçekleştirildiği son grup olan özel banka çalışanı olmasına rağmen kamu bankası müşterisi olan katılımcıların sıklıkla tekrar ettiği kelimeler aşağıda yer alan Tablo 5.4’ de görülmektedir.

Tablo 1.4: Odak Grup Değerlendirmesi 4. Grup

Özel Banka Çalışanı, Kamu Bankası Müşterisi	**Tekrar Sayısı**
Kelime	
Güven	10
Saygın olmak	8
Tecrübe	7
Hizmet Kalitesi	7
Reklam	5
Uygun fiyat	5
Marka değeri	3
Güvenlik	3
Bilinirlik	3
Kurumsal kimlik	2

Bu görüşmede de diğer tüm grup görüşmelerine benzer olarak en fazla güvenilirlik ve saygın olma kavramları öne çıkmakla beraber reklam, hizmet kalitesi ve marka değeri gibi kavramlara da değinilmiştir. Katılımcılarda, bir kurumun güvenilir olma durumunun tecrübeyle pekiştiği ve belirli hedefleri gerçekleştirmede anahtar rol oynadığı düşüncesi öne çıkmaktadır. Özellikle katılımcıların düşüncelerini ifade ettiği aşağıdaki cümlelerde bu durumu açıkça görülmektedir.

"İtibarlı olan kurumların sahip oldukları kurumsal kimlik kolay kolay yıkılmaz ve marka değeri sayesinde güçlü olurlar."

"Tecrübeyle beslenen ve uzun yıllardır var olmayı başaran bir kurumun hizmet kalitesini çok fazla sorgulamam."

Gerçekleştirilen bu 4 odak grup görüşmesi sonuçları toplu bir şekilde incelendiğinde, özellikle kamu bankasında çalışanlar için güvenilir olma, devlet güvencesi ve geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin bankacılığa olan etkisi nedeniyle, itibar kavramının kamu kurumlarıyla daha fazla ilişkilendirildiği görülmüştür. Ayrıca kurumsal itibarın kamu bankaları tarafından çalışan ve müşteri kazanımında büyük

katkı sağladığı tespit edilmiştir. Kurumsallık, devlet gücünün hissedilmesi ve marka değerinin kişilerde aidiyet duygusunu güçlendirdiği görülmüştür.

Kamu banlarında çalışanların güven ve saygınlık anlamında birçok avantaja sahip olduklarını düşünmelerinin yanı sıra görüşme esnasında bir takım sıkıntıların varlığı da tespit edilmiştir. Görüşmeler sırasında, özellikle devlet kontrolünde yürütülen işlemlerdeki insiyatif alma azlığının kişilerin özgür çalışma alanlarını kısıtladığı ve baskın bir otorite ortamı yarattığından bahsedilmiştir. Hiyerarşi kavramının da ön planda olduğu kamu kurumlarında, çalışanların uymak zorunda oldukları kurallar oldukça fazla olduğundan, bu durumun zaman zaman kişilerde olumsuz etki oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Kamu bankasında çalışıp özel banka müşterisi olmayı tercih edenler ele alındığında, günümüz bankacılığındaki dijitalleşmeyi yakından izlediği ve son çıkan ürünleri denemeye hevesli oldukları tespit edilmiştir. Özel banka tercihlerindeki temel etkenler olarak sunulan promosyonlar ve avantajlar belirlenmiş olup, bu kişilerin reklamlar ve kampanyaları yakından takip ettikleri ortaya çıkmıştır.

Özel banka çalışanlarının görüşme sonuçları incelendiğinde ise, çalışanlara sunulan sosyal imkanlar, ödüllendirme, sosyal faaliyetler, çalışana değerli hissettirme ve esnek çalışma saatleri konuları daha çok gündeme gelmiştir. Çalıştıkları kurumun müşterisi olan kişilerde öne çıkan düşünceler arasında kendini değerli hissetme ve yöneticileriyle kurulan samimiyetin yarattığı aidiyet duygusu yer almaktadır.

Çalıştıkları bankadan farklı olarak kamu bankasında müşteri olmayı seçen kişilerin zihinlerinde yer alan temel düşünce ise, bilinirlik ve statü kavramlarının daha güçlü olduğuna inandıkları kurumlarda müşteri olduklarında kendilerini daha güvende hissetmeleridir. İş ortamı, ürün ve hizmetlere hakimiyet anlamında çalışılan bankaya sempati duyulmasına rağmen güvenilirlik ve bilinirlik kavramı söz konusu olduğunda devlet güvencesi tercihlere yön vermektedir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirilirse, kamu bankalarının güven verme ve saygınlık açısından müşteri ve çalışanlar nazarında bir adım önde olduğu, özel bankaların ise çalışma ortamı, çalışana verilen değer ve dijitalleşen dünyaya ayak uydurma anlamında öne çıktığı söylenebilir. Tüm bunlara ek olarak çalıştığı bankanın aynı zamanda müşterisi olan katılımcılarda aidiyet ve bağlılık duygusunun daha kuvvetli olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama kısmında kullanılan nicel araştırma tekniklerinden olan anket yöntemi için, akademik çalışmalarda yer alan birçok ölçüm yöntemi detaylı bir şekilde incelenmiş olup, Özpınar (2008) ‘ın doktora tezinden alınan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek çerçevesinde kurumsal itibar kavramı güven faktörü, iş ortamı faktörü, sosyal sorumluluk faktörü, yenilikçilik ve liderlik faktörü, bilinirlik faktörü ve hedef kitleye yakınlık faktörleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışan bağlılığını ölçmeye

yönelik soruları hazırlamak için ise, Allen ve Meyer (1990) tarafından düzenlenen ölçekten yararlanılmış ve anketin son kısmına eklenmiştir.

Bu araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1.5 de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 1.5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Özelde çalışan, özel banka müşterisi		Özelde çalışan, kamu bankası müşterisi		Kamuda çalışan, özel banka müşterisi		Kamuda çalışan, kamu banka müşterisi		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	74	62,7%	31	50,0%	32	36,8%	68	35,2%	205	44,6%
	Erkek	44	37,3%	31	50,0%	55	63,2%	125	64,8%	255	55,4%
Yaş	35 yaş ve altı	94	79,7%	53	85,5%	44	50,6%	130	67,4%	321	69,8%
	36 yaş ve üstü	24	20,3%	9	14,5%	43	49,4%	63	32,6%	139	30,2%
Eğitim Durumu	Üniversite	100	84,7%	36	58,1%	62	71,3%	117	60,6%	315	68,5%
	Yüksek lisans	18	15,3%	26	41,9%	25	28,7%	76	39,4%	145	31,5%
Aylık Gelir	1000-4000 TL	4	3,4%	15	24,2%	0	0,0%	35	18,1%	54	11,7%
	4001-7000 TL	70	59,3%	29	46,8%	45	51,7%	111	57,5%	255	55,4%
	7001-10.000 TL	26	22,0%	12	19,4%	30	34,5%	29	15,0%	97	21,1%
	10.001 TL ve üzeri	18	15,3%	6	9,7%	12	13,8%	18	9,3%	54	11,7%

Banka çalışanları açısından itibarın bağlılığa olan etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 1.6'da görülmektedir.

Tablo 1.6: İtibar ile Bağlılık Arasındaki İlişki

	Model 1				
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	1806	.116		15521	.000
İtibar	.380	.031	.494	12169	.000*
R	.494				
R^2	.244				
ΔR^2	.244				
Düz. R^2	.243				

*p<0,05

Analizler sonucunda ilk hipotez olan banka çalışanları itibar algısı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu doğrulanmaktadır. (p<0,05; Beta=0.494) İlk kurulan ana hipotezin kabul edilmesinden sonra kurulan alt hipotezlerin incelenmesi aşağıdaki Tablo 1.7 ve Tablo 1.8'de yer almaktadır.

Tablo 1.7: İtibarı Oluşturan Faktörler ile Bağlılık Arasında Varyans Analizi

	Model 1				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	34218	6	5703	40655	.000*
Residual	63545	453	.140		
Total	97763	459			

*p<0,05

Kurulan modelin istatiksel olarak anlamlı olması sonucu, itibarı oluşturan faktörlerin bağlılığa olan etkisi incelenmeye devam edilmiştir. (p<0,05)

Tablo 1.8: İtibarı Oluşturan Faktörler ile Bağlılık Arasındaki İlişki

	Model 1				
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	1647	.142		11599	.000*
Güven	-.014	.041	-.021	-.350	.727
Ortam	.065	.032	.134	2025	.043*
Sosyal	.174	.036	.256	4828	.000*
Yenilik	.135	.035	.249	3880	.000*
Bilinirlik	-.112	.029	-.204	-3839	.000*
Hedef	.215	.031	.285	7003	.000*
R	.592				
R^2	.350				
ΔR^2	.350				
Düz. R^2	.341				

*p<0,05

Oluşturulan alt hipotezlerin regresyon analiziyle test edilmesi sonucu anlamlı kurulduğu görülen modeller (p<0,05) çerçevesinde, Tablo 1.8' de görüldüğü üzere güven kavramının beklenilenin aksine bağlılığa bir etkisi olmadığı görülmektedir. Çalışanların güven faktörüne ilişkin verdikleri cevaplar ile bağlılık arasında bir ilişki kurulamamaktadır.

İtibar kavramını oluşturan iş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve liderlik, sosyal sorumluluk ile hedef kitleye yakınlık faktörlerinin itibar kavramını pozitif yönde etkilediği, bilinirlik faktörünün ise negatif yönde etkilediği tespit edilmektedir.

Bu sonuçlara dayanarak kurulmuş olan H1a hipotezi ve H1e hipotezleri reddedilirken; H1b, H1c,H1d ve H1f hipotezlerinin doğruluğu kabul edilmiştir.

Katılımcıların çalışan ve müşteri olma durumuna göre itibar ile bağlılık arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik yapılan analizlere göre, kurulan modelin istatiksel olarak anlamlı bulunmasından sonra test edilecek grupların incelenmesine devam edilmiştir.

Tablo 1.9: Farklı Banka Çalışanı ve Müşterisi Olma Durumu ile Bağlılık Arasındaki İlişki

	Model 1				
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	2946	.307		9589	.000*
İtibar	.019	.094	.025	.201	.840
kamukamu	-1044	.353	-1118	-2958	.003*
Ozelozel	-1025	.423	-.971	-2422	.016*
ozelkamu	-1826	.413	-1352	-4421	.000*
itibarkamukamu	.350	.104	1455	3364	.001*
itibarozelkamu	.564	.118	1616	4785	.000*
itibarozelozel	.302	.122	1077	2485	.013*
R	.552				
R^2	.305				
ΔR^2	.036				
Düz. R^2	.294				

*p<0,05

Tablo 1.9’ da sonuçları yer alan regresyon analizine göre, itibar kavramının çalışan bağlılığına olan etkisinin, kişilerin çalıştıkları bankanın müşterisi olup olmama durumuna göre değişiklik gösterebileceği verisine ulaşılmıştır (p>0,05). Buna göre itibar kavramı, banka çalışanlarının aynı zamanda banka müşterisi olma durumunda çalışan bağlılığını güçlendirmeye yönelik etkili bir rol oynamaktadır.

Elde edilen verilerle kabul edildiği görülen ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezler doğrultusunda, kamu bankası çalışanı olup aynı zamanda kamu bankası müşterisi olanların, kamu bankası çalışanı olup özel banka müşterisi olanlara göre itibar ile bağlılık arasındaki ilişkisinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, özel banka çalışanı olup özel banka müşterisi olanların ve özel banka çalışanı olup

kamu bankası müşterisi olanların da itibar ile bağlılık arasındaki ilişkinin, kamu bankası çalışanı olup özel banka müşterisi olanlara göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İtibar kavramının kurumsal bağlılığı pozitif yönde etkilemesinin yanı sıra, itibar faktörlerinin bağlılığa olan etkisi incelendiğinde, güven kavramının bağlılığa etkisi olmadığı görülerek odak grup çalışmasındaki değerlendirmelerle mercek altına alınmıştır. Tüm gruplar için sıklıkla tekrarlanan bir olgu olarak karşımıza çıkan güven kavramının bağlılık ile etkileşimde olmaması derinlemesine incelendiğinde, çalışanlar ve müşteriler açısından güvenilir olmanın bankacılık açısından kazanılması gereken zorunlu bir değer olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu nedenler göz önüne alındığında, katılımcıların tüm bankalar için güven kavramını, tüm olgulardan bağımsız bir gereklilik olarak algıladığı yorumlanmıştır.

İtibar kavramını meydana getiren iş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik, sosyal sorumluluk ve hedef kitleye yakınlık faktörlerinin, katılımcıların verdikleri yanıtlara göre bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri iş ortamı, kurumun sektördeki yenilikleri takip etmesi, sosyal sorumluluk projelerinde aktif olması, belirlenen hedef kitleye yönelik ürün ve hizmetler sunması katılımcılar tarafından bağlılığı artırıcı etkenler olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar arasında dikkat çeken bir diğer bulgu ise, bilinirlik kavramının bağlılığı negatif yönde etkilemesidir. Uzun yıllardır var olan ve kurumlar için oldukça yüksek olan bilinirlik kavramı, kişilerin bağlılığı nazarında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun nedeni olarak, odak grup görüşmelerinde yapılan detaylı analizler esnasında, toplum tarafından bilinirliği yüksek olan kurumlar için çalışan sirkülasyonunun daha fazla olması gösterilmektedir.

Tüm sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, bankacılık sektöründe itibar ile bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görüşü bu çalışmada desteklenmektedir. Aynı zamanda bankacılık sektöründe çalışan bağlılığına itibar kavramının etkisinin, çalışanların müşteri olup olmama durumundan etkilendiği ve banka türlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, bankaların günümüzde olduğu gibi gelecekte de itibar kavramına önem vermeleri ve sürdürülebilir başarıları için itibarlarını güçlendirmeleri gerekliliği anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective,. Journal of Occupational, 63(1), 1-18.

Gündoğdu, A. (2016). Bankaların İtibar Riski ve Türk Bankacılık Sisteminde İtibar Riskine Dair Vakalar . Finans ve Bankacılık Çalışmaları Dergisi,5(2), 37-45.

Keçeci, N. N. (2017). Kurumsal İmaj ve İtibarın Ölçülmesi: Kardemir A.Ş Üzerine Bir Uygulama. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ömay, Ç., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. Kuramsal Eğitimbilim, 4 (1), 95-107.

Özgöz, A. (2011). Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka değeri İlişkisi. Afyonkarahisar: Afon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Özpınar, Ş. B. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Savram, M., & Karakoç, A. (2012). Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi. Iınternational Conference On Eurasian Economics, 328-332.

Vanston, N. (2012). Trust and reputation in financial services. Goverment Office for Science. UK.

Yaşlıoğlu, M. M. (2012). Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Yılmaz, O. (2018). Türkiye'de Bankacılık Sektörü ve Kamu Bankalarının Sektör İçindeki Yeri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

TEKNOLOJİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ YAZININ BİLİMETRİK ANALİZİ[1]

Kadir YILDIZ

Bursa Uludağ Üniversitesi, kyildiz2003@gmail.com

Anahtar Kelimeler: teknoloji, inovasyon, yönetim, bilimetrik analiz

1. GİRİŞ

Teknoloji ve inovasyon, modern ekonomilerin çekirdeğini oluşturmaktadır. Ancak ekonomik kalkınma ve rekabet avantajı, en iyi teknoloji, fikir, inovasyon veya ürüne sahip olmak kadar basit değildir. Alternatif olarak, organizasyonların rekabet avantajı elde etmek için değişen teknoloji ve inovasyon ortamını dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik, Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi (TİY) alanının kurulmasına yol açmıştır.

Shane (2008: 15) "teknolojik inovasyonu yönetme çabasının önemli olduğunu, çünkü… teknolojik inovasyonun yönetiminin bir işletmenin veya kuruluşun diğer yönlerinin yönetiminden farklı olduğunu" ifade etmektedir. Bu nedenle, çok çeşitli teknoloji tabanlı programları ve organizasyonları anlayabilen, katkıda bulunabilen ve yönetebilen yöneticilere ve teknoloji uzmanlarına artan bir ihtiyaç vardır.

TİY alanındaki araştırmacılar "akademik ve profesyonel olarak eğitilmiş ve ekonomi, mühendislik, girişimcilik, yönetim, pazarlama ve strateji dahil olmak üzere çeşitli geçmişleri temsil etmektedir"; bu nedenle çalışmaları stratejik, yönetsel, davranışsal ve operasyonel perspektifler içermektedir (Thongpapanl, 2012: 1). Sonuç olarak, teknolojik inovasyonun yönetimini doğru bir şekilde açıklamak araştırmacılar için ekstra bir karmaşıklık düzeyine tabidir. TİY literatürünün söz konusu multidisipliner yapısının sürekli değişen ve gelişen doğası gereği bireysel araştırmacılara ve örgütsel uygulayıcılara yazın hakkında bilgilerini ve kavrama kabiliyetlerini artırmak için güncel bir kavramsal çerçeve ve alan literatür haritası sunmak gerekmektedir.

Diğer taraftan, teknoloji ve inovasyon yönetimi ile ilgili akademik literatür dünya çapında gelişmekte ve olgunlaşmaktadır. Bu açıdan, profesyonel/akademik dergiler destekledikleri alanlarda iki önemli rol oynamaktadırlar. İlk olarak, dergiler "önemli entelektüel konuların bir havuzunu" sağlamaktadırlar. İkincisi, "konu uzmanları ve bu konularla ilgilenen paydaşlar için bir iletişim aracı" olmaktadırlar (Smith, 2009: 9). Dergiler izleyiciyi ilgi çekici konular hakkında bilgilendirirler. Araştırmacılar mevcut dergileri inceleyerek, belirli bir disiplinin entelektüel yapısını ve sağlığını değerlendirebilirler (Das ve

[1] Bu çalışma yazarın *Scientometric Analysis of Technology & Innovation Management Literature* başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Handfield, 1997). Bu fenomene göre; temel TİY konularını meta kategorilerine göre tanımlamak, sınıflandırmak ve önceliklendirmek için TİY literatürünü incelemek, TİY araştırmasının nasıl geliştiğini öğrenmek ve mevcut eğilimleri belirlemek aydınlatıcı olacaktır. TİY'in sürekli gelişen doğası, bu tür periyodik incelemeleri gerekli kılmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, TİY akademik literatürünün yakın zamandaki entelektüel yapısını bilimetrik analiz yöntemleri uygulayarak araştırmak ve ana temaları ağ analiz teknikleri kullanarak incelemektir. TİY literatüründeki ana ilgi alanlarını, alt alanları ve eğilimleri belirlemek, ilgili uzmanlık sahasının gelecekteki yönünü daha iyi anlamayı kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmanın iki temel faydası veya sonucu vardır. İlk olarak, bu çalışma, TİY'e özgü seçkin dergilerde yayınlanan TİY yazınının güncel bir değerlendirmesini sunmaktadır. Böylece TİY'i akademik yönetim dünyası açısından daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. İkinci olarak, çalışmanın bulguları TİY ile ilgilenen araştırmacıların çabalarını, alandaki bilginin ilerlemesine katkıda bulunmak için yüksek etki ve ilgi düzeyindeki alanlara odaklamalarına yardımcı olacaktır. Araştırmacıların odaklanmış çabaları; eğitim ve öğretim programlarının geliştirilmesine yardımcı olacak ve sonuçta teknoloji ve inovasyon yönetimi konusunda daha iyi bir performans elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırma Soruları

Yazını inceleme çabalarına rehberlik etmesi için aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir:

(1) Önde gelen dergiler ve ülkeler, temel araştırma alanları, en üretken yazarlar ve etkili akademik makaleler bağlamında TİY alanında yayınlanan araştırmaların mevcut durumu nedir?

(2) TİY alanındaki ana konular veya ana araştırma alanları nelerdir? TİY literatürü hangi belirli konulara odaklanmaktadır?

(3) TİY alanında hangi alt alanlar oluşmuştur? Bu konular veya bu alanlar birbirleriyle nasıl ilişkilidir?

(4) TİY alanındaki son trendler nelerdir? Belirli TİY konularına verilen önem düzeyi nedir?

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknoloji; ürün ve hizmetlerin yanı sıra üretim ve dağıtım sistemlerini geliştirmek için kullanılabilecek teorik ve pratik bilgi, beceri ve eserler olarak tanımlanabilir (Burgelman ve diğerleri, 1995). Badawy (2009) artan teknolojik gelişme oranının yönetilmesinin küresel bir zorluk olduğunu ileri sürmektedir. Aynı çalışmada teknoloji "sürekli artan evrimsel değişim durumunda dinamik bir akışkan süreç" olarak nitelendirilmektedir (Badawy, 2009: 223). Teknoloji durağan değildir, değişim hızı ve oranı şaşırtıcı

düzeydedir. Bu nedenle, yeni teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanması ve teknolojinin pratiğe uyarlanması için yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi modern kuruluşlar için başlıca zorluklardır.

İnovasyon ve beraberindeki teknoloji, "ekonomik kalkınmanın ve firma temelli rekabet avantajının arkasındaki itici güç" olarak düşünülebilir (Yanez ve diğerleri, 2010: 390). Sade bir ifade tarzı ile inovasyon, yeni bir şey (ürün, süreç veya hizmet) yapmaktır. Bu yenilik dünya, pazar veya firma için yeni olarak değerlendirilebilir. Bu noktada kritik konu, inovasyonun teknolojiyle sınırlı olmamasıdır. Yenilik çeşitli kaynaklardan gelebilir. Bu nedenle inovasyon yönetimi; finansal, örgütsel ve teknolojik olmak üzere çeşitli inovasyonlarla ilgilidir. Dolayısıyla inovasyon yönetiminin teknoloji yönetimi ile birçok ortak noktası vardır. Ayrıca, "ekonomik gelişme ve rekabet avantajı, en iyi teknoloji, fikir, yenilik veya ürüne sahip olmak kadar basit değildir" (Yanez ve diğerleri, 2010: 391). Alternatif olarak, kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için teknolojinin ve yeniliklerin değişen ortamını dikkatlice yönetmeleri de gerekmektedir.

Bu gereklilik TİY alanının oluşmasına yol açmıştır. Ishino (2014: 79) TİY'i, "örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için teknolojik kaynaklarını yönetmelerini sağlayan" akademik bir yönetim disiplini olarak tanımlamaktadır. İlgili çalışma ayrıca, teknolojinin nasıl yönetileceğinin son birkaç on yıl içinde önemli bir konu haline geldiğini ve TİY topluluğunun hem akademik araştırmalar hem de pratik uygulamalar için çok çeşitli uygulamalar ve yöntemler geliştirdiğini göstermektedir (Ishino, 2014).

TİY, "sürekli değişen teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve kullanılması" olarak tanımlanmaktadır (Çetindamar ve diğerleri, 2009: 238). TİY literatürü akademik bir alan olarak olgunlaşmasına rağmen, dinamik doğası nedeniyle sürekli olarak gelişmektedir. Bu evrimin yanı sıra multidisipliner ve disiplinler arası doğası göz önüne alındığında, TİY araştırmacıları ve uygulayıcıları arasında alanın mevcut yapısını tanımlamak için önemli çabalar gösterenler olmuştur.

Adler (1989), TİY araştırmalarının kapsadığı konuları ilk tanımlamaya çalışan yazardır (Yanez ve diğerleri, 2010). Makalesinde, TİY'i araştırmak için bir model geliştirmiş ve konulara göre kategorize edilen TİY alanının kapsamlı bir literatür taramasını sağlamıştır. Adler (1989), literatürü çevre, organizasyon ve proje olarak üç ana düzeyde gözden geçirerek teknolojiyi çevreleyen birçok stratejik konuyu tanımlamaktadır.

TİY alanının yapısını daha iyi anlamak için yapılan başka önemli çalışmalar da vardır. TIM Body of Knowledge (BoK) hakkındaki kapsamlı makalede Yanez ve diğerleri (2010) aşağıdaki ufuk açan çalışmaları ve kilit süreçleri tanımlamaya yardımcı olan yazarları listelemektedirler: teknolojinin yayılması (Bright, 1994; Rogers, 1995), yenilik yönetimi (Rosenbloom, 1978; Marquis, 1969), teknolojinin organizasyon tasarımı üzerindeki etkisi (Woodward, 1965), teknoloji stratejisi (Ansoff ve

Stewart, 1967) ve teknoloji politikası (Arrow, 1962; Fusfeld, 1978). Araştırmacılar, bu yazarların TİY alanının tanımlanmasına ve doğmasına yardımcı olduğunu ileri sürmektedirler.

Pilkington ve Teichert (2006) 1996 ve 2004 yılları arasında *Technovation* dergisinde yayınlanan atıf ve ortak atıf verilerini kullanarak teknoloji yönetimi temalarını, kavramlarını ve ilişkilerini araştırmıştır. Chang ve Pan (2010), betimleyici ağırlıklı çalışmalarında inovasyonla ilgili trendleri tartışmış ve *Technovation* dergisini verilerinin ana kaynağı olarak kullanmıştır.

Benzer şekilde Cunningham ve Kwakkel (2011) yenilik tahmini ile ilgili Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi literatürünü analiz etmişlerdir. Odağı belirli bir konuya daraltan Candelin-Palmqvist ve diğerleri (2012), fikri mülkiyet hakları (IPR) araştırmasının inovasyon yönetimi literatüründe nasıl geliştiğini araştırmış ve mevcut eğilimleri belirlemiştir. Ansal ve diğerleri (2008), Türk Teknoloji Yönetimi (TY) araştırmacılarının tüm yayınlanmış çalışmalarını analiz etmeye çalışan benzersiz bir yaklaşım kullanmıştır. Çetindamar ve diğerleri (2009), gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki TY araştırmasının konular, yaklaşımlar, araştırma odağı ve yöntemler açısından benzerliklerini veya farklılıklarını anlamak için ana TİY dergilerinin içerik analizini gerçekleştirmiştir. Choi ve diğerleri (2012), TY araştırma performansının ülkeler arası karşılaştırmasını yapmak için bir model geliştirmiştir.

Bütün bir araştırma alanının nasıl geliştiğine dair bir fikir sunmak, çok çeşitli yazarlar tarafından önemsenmektedir. Öte yandan, böyle bir kavramın geliştirilmesi sorunlu bir konudur. İncelenen makalelerin çoğu, sorunun farklı yönlerini ele almıştır; örneğin, yazarların kullandığı farklı teknikler, TİY alanının genel olarak onaylanmış bir çerçevesinin geliştirilmesi ile ilişkili sorunun kanıtı olarak düşünülebilir. Daha önce Proje Yönetimi literatürü hakkında yapılan tespit, TİY için de geçerlidir (Crawford ve diğerleri, 2006). Farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlardaki çeşitlilik, belirli bir çalışma tarafından bulunan TİY alanındaki eğilimlerin bir şekilde araştırmacıların kullandığı yaklaşıma bağlı olduğunu göstermektedir. Crawford ve diğerleri (2006: 178), "farklı araştırma metodolojilerinin [araştırmacının] dünyayı görebileceği farklı lenslere benzediğini" ve bu lenslerin hiçbirinin gerçek hakkında mutlak bir görüş vermediğini belirtmektedir.

Önceki araştırmalardan bazıları, çalışma sonucunda ortaya çıkan a posteriori sınıflandırma sistemlerinden ziyade a priori kullanımı nedeniyle eleştirilebilir. Araştırmacılar, a priori bir sınıflandırma sistemi kullanırken mevcut verileri incelemeden önce geliştirilen bir dizi mevcut kategoriyi kullanırlar. Bu yöntem uygulandığında; "yeni gelişmeler, araştırmacının önceden belirlenmiş kategoriler arasında veya dışında kalan önemli gelişmeleri görme veya iletişim kurma yeteneğini sınırlayabilen daha önceki baskın yapılar aracılığıyla iletilir" (Pollack ve Adler, 2015: 237). Bu potansiyel sınırlama, a priori yaklaşımın olumsuz bir sonucu olarak kabul edilir.

Bu araştırmayı önceki çalışmalardan ayıran iki önemli faktör vardır. Bu araştırma, önceki çalışmalardan daha uzun dönemli, daha yakın bir döneme odaklı ve önemli ölçüde daha büyük bir veri setine dayanmaktadır. Ayrıca, daha önceki birçok çalışmanın aksine, bu araştırma a priori bir sınıflandırma sistemi uygulamamakta, bunun yerine bulguların doğrudan araştırma verilerinden ortaya çıkmasına izin vermektedir.

3. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Bu araştırma, bilimetrik teknikler kullanarak TİY araştırma alanının bütünsel bir analizini sunmaktadır. Bu araştırmanın analiz aşaması çoğunlukla nicel olmakla birlikte, sonuçların yorumlanması kısmen öznel ve niteldir. Gerekli analizleri yapmak için NVIVO 11, Sci2 Tool ve VOSviewer metinsel veri madenciliği ve veri görselleştirme araçları kullanılmıştır.

Çoklu dergi analizi yapılan önceki çalışmaların her birinde zamana bağlı olarak farklı sayıda çeşitli uzmanlık dergileri kapsanmıştır; ancak, 10 adet alana özgün dergi seçimi genellikle TİY literatürü için dergilerin iyi bir temsili olarak kabul edilmektedir (Linton ve Thongpapanl, 2004; Linton ve Embrechts, 2007; Çetindamar ve diğerleri, 2009; Beyhan ve Çetindamar, 2011). Bu çalışmada kullanılan veri seti Tablo 1'de gösterilen ilk 10 TİY'e özgü dergiyi kapsamaktadır. Thongpapanl (2012) önde gelen TİY uzmanlık dergilerinin güncel sıralamasını ve nasıl hesaplandığını izah etmiştir.

Bu araştırma Ocak 2005-Aralık 2014 dönemini içermektedir. Veriler, Web of Science (WoS) elektronik veri tabanından elde edilmiştir. Veri setindeki toplam makale sayısı 5.591'dir. Alanın konu kapsamını, alt konuların birbirleri ile ilişkilerini ve TİY alanındaki son eğilimleri belirlemek için veri setindeki makalelerin özetleri analiz edilmiştir.

1. Research Policy
2. Journal of Product Innovation Management
3. Research-Technology Management
4. Technovation
5. R&D Management
6. Industrial and Corporate Change
7. IEEE Transactions on Engineering Management
8. Journal of Technology Transfer
9. Technological Forecasting and Social Change
10. Journal of Engineering and Technology Management

Tablo 1: Analiz Edilen Dergiler

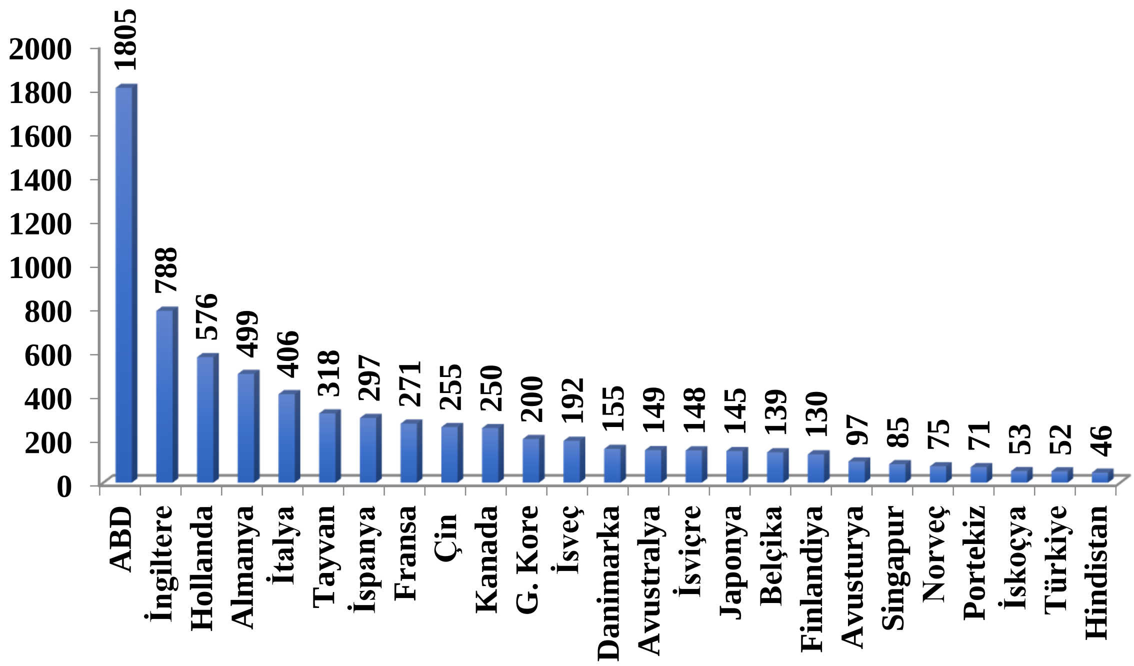
Makale özetleri, hem 2005-2014 döneminin tamamı için hem de yıllık bazda ayrı ayrı kelime frekans analizine tabi tutulmuştur. Yazındaki araştırma konularının yapısı ve evrimi, makalelerdeki kelimelerin co-occurrence ağ analizi ile incelenmiştir. Co-occurrence ağ analizi, terim yoğunluk haritası ve zamana dayalı terim haritası VOSviewer programında üretilmiştir. Frekans analizi, kümeleme ve trend analizleri için NVIVO programı kullanılmıştır. Zamansal analiz ise Sci2 Tool kullanılarak yapılmıştır.

4. BULGULAR

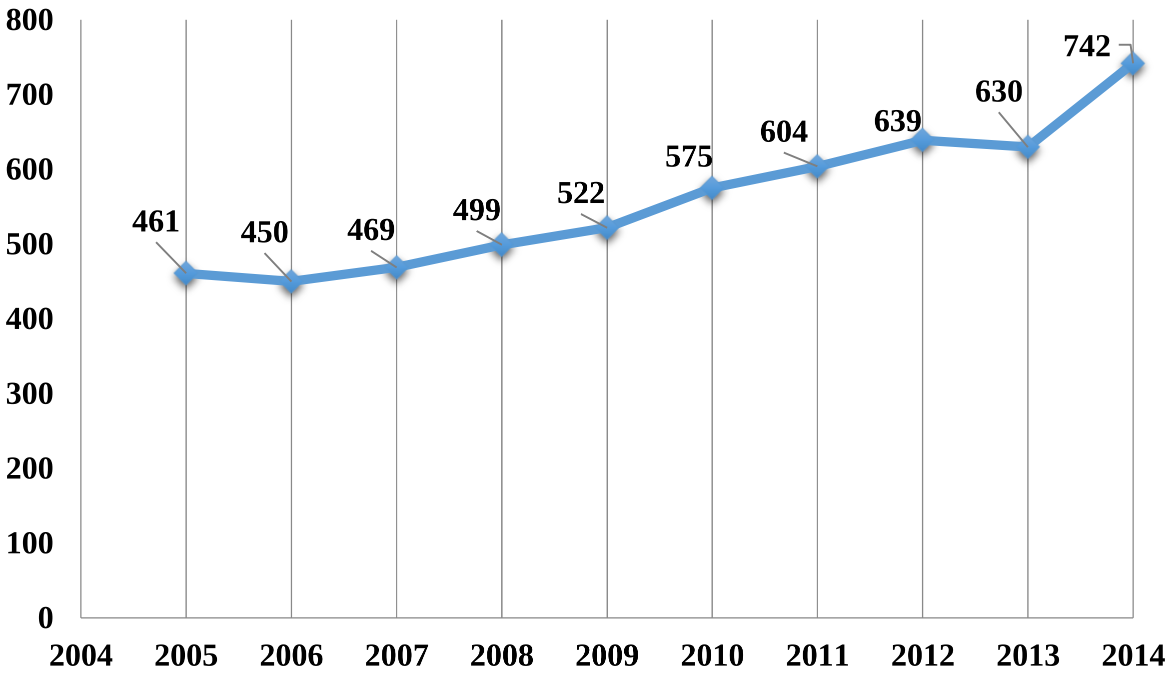
Çalışmanın betimsel analiz bulguları; makalelerin yayınlandığı dergiler **(Tablo 2),** temsil edilen ülkeler **(Şekil 1),** yayın yılları **(Şekil 2),** araştırma alanları **(Şekil 3)** açısından dağılımlarını içermektedir. Ayrıca yapılan betimsel analiz sonucu alanda en sık atıfta bulunulan makaleler **(Tablo 3)** ve en üretken yazarlar **(Tablo 4)** tespit edilmiştir.

Sıra	Dergi	Makale Sayısı	Yüzde (%)
1	Research Policy	1139	20,37%
2	Technological Forecasting and Social Change	1101	19,69%
3	Technovation	704	12,59%
4	Journal of Product Innovation Management	563	10,07%
5	IEEE Transactions on Engineering Management	479	8,57%
6	Industrial and Corporate Change	459	8,21%
7	R&D Management	326	5,83%
8	Journal of Technology Transfer	315	5,63%
9	Research-Technology Management	307	5,49%
10	Journal of Engineering and Technology Management	198	3,54%
Toplam		**5591**	**100%**

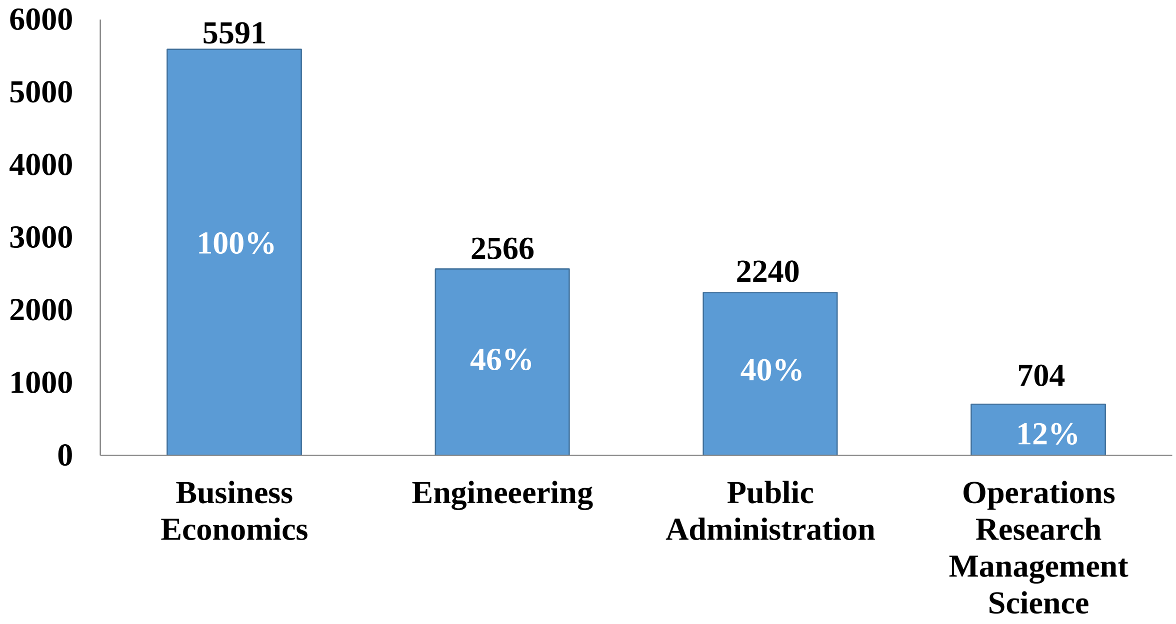
Tablo 2: Makalelerin Dergilere Göre Dağılımı



Şekil 1: Makalelerin Ülkelere Göre Dağılımı (İlk 25 Ülke)



Şekil 2: Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı



Şekil 3: Makalelerin Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı

Sıra	Makale (Yazarlar)	Dergi (Yıl)	Atıf Sayısı
1	Typology of Sociotechnical Transition Pathways (Geels, F.W.; Schot, J.)	Research Policy (2007)	426
2	The Governance of Sustainable Socio-Technical Transitions (Smith, A.; Stirling, A.; Berkhout, F.)	Research Policy (2005)	358
3	Functions of Innovation Systems: A New Approach for Analysing Technological Change (Hekkert, M.P.; Suurs, R.A.A.; Negro, S.O.; Kuhlmann, S.; Smits, R.E.H.M.)	Technological Forecasting and Social Change (2007)	278
4	Intermediation and The Role of Intermediaries in Innovation (Howells, J.)	Research Policy (2006)	276
5	The Micro-Determinants of Meso-Level Learning and Innovation: Evidence from a Chilean Wine Cluster (Giuliani, E.; Bell, M.)	Research Policy (2005)	267
6	Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters (Asheim, B.T.; Coenen, L.)	Research Policy (2005)	260
7	University Entrepreneurship: A Taxonomy of The Literature (Rothaermel, F.T.; Agung, S.D.; Jiang, L.)	Industrial and Corporate Change (2007)	254

8	Scenarios of Long-Term Socio-Economic and Environmental Development Under Climate Stabilization (Riahi, K.; Grubler, A.; Nakicenovic, N.)	Technological Forecasting and Social Change (2007)	247
9	Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries (Chesbrough, H.; Crowther, A.K.)	R & D Management (2006)	241
10	Forms of Knowledge and Modes of Innovation (Jensen, M.B.; Johnson, B.; Lorenz, E.; Lundvall, B.A.)	Research Policy (2007)	232

Tablo 3: En Çok Atıf Alan İlk 10 Makale

Sıra	Yazarlar	Makale Sayısı
1	Song M	31
2	Wright M	24
3	Calantone RJ	23
4	Park Y, Lichtenthaler U	22
5	Hultink E J	20
6	Probert D, Phaal R, Kostoff R N	19
7	Griffin A	18
8	Lee H, Clarysse B	17
9	Audretsch D B	16
10	Parry M E, Gassmann O, Frattini F, Duysters G	15
11	Vanhaverbeke W, Lee S, Lee C Y	14
12	Salomo S, Mangematin V, Lee J, Hoegl M, Geels F W, Chen C J	13
13	Verganti R, Truffer B, O'conner G C, Kajikawa Y, Ernst H	12
14	Youtie J, Van Looy B, Talke K, Shapira P, Roper S, Lockett A, Link A N, Langerak F, Hu M C, Grimpe C, Colombo M G	11

15	Yoon B, Wang C H, Von Hippel E, Van Den Ende J, Slowinski G, Porter A L, Lin B W, Leydesdorff L, Lettl C, Kim J, Hung S C, Henkel J, Goffin K, Geuna A, Garnsey E, D'este P, Cooper R G, Chiesa V, Blind K, Barczak G, Akgun A E	10
Toplam	**63 Yazar**	**814**

Tablo 4: En Az 10 Makalesi Yayınlanan Yazarlar

Amerika Birleşik Devletleri'nin TİY araştırma literatürünün ana üreticisi olduğu ve en fazla sayıda makalenin *Research Policy*'de yayınlandığı bulunmuştur. 2005-2014 yılları arasında yayınlanmış makale sayısında %61 artış olmuştur.

İşletme Ekonomisi, Mühendislik, Kamu Yönetimi ve *Yöneylem Araştırması Yönetim Bilimi*'nin TİY araştırma alanındaki temel odak alanları olduğu görülmektedir. Bu bulgular, TİY'in multidisipliner bir araştırma alanı olduğunu doğrulamaktadır.

Geels ve Schot tarafından yazılan *"Sosyoteknik Geçiş Yollarının Tipolojisi"*, ilk 10 TİY dergisinde yayınlanan makaleler arasında en sık atıf yapılan makale olarak yer almıştır (2007). En çok atıf alan ilk 10 makaleden 6'sının *Research Policy*'de yayınlandığı görülmektedir. Alandaki araştırmacılar arasında M. Song 31 makale ile en üretken yazardır.

Sıra	Kelime	n	Sıra	Kelime	n	Sıra	Kelime	n	Sıra	Kelime	n
1	innovation	8269	**26**	change	1660	**51**	growth	1156	**76**	cost	916
2	technology	7648	**27**	university	1632	**52**	economics	1150	**77**	theory	910
3	firm	6944	**28**	business	1611	**53**	competitive	1145	**78**	test	909
4	product	6203	**29**	company	1511	**54**	adoption	1112	**79**	manufacture	905
5	development	5746	**30**	examination	1465	**55**	collaboration	1108	**80**	externalization	899
6	research	4759	**31**	factor	1438	**56**	explore	1107	**81**	implication	899
7	newness	4104	**32**	time	1437	**57**	framework	1086	**82**	improvement	891
8	management	3367	**33**	information	1397	**58**	contribute	1068	**83**	interaction	889
9	process	3345	**34**	role	1389	**59**	customize	1056	**84**	science	883
10	knowledge	3265	**35**	case	1367	**60**	investment	1032	**85**	involvement	880
11	industry	3260	**36**	empirical	1334	**61**	propose	1031	**86**	government	867
12	model	3258	**37**	support	1312	**62**	effectiveness	1019	**87**	setting	864
13	market	3256	**38**	value	1307	**63**	social	1010	**88**	generate	840
14	performance	3065	**39**	capability	1294	**64**	measurement	1008	**89**	public	832
15	strategy	2653	**40**	practice	1289	**65**	emergence	1006	**90**	open	830
16	relationship	2570	**41**	decision	1262	**66**	community	998	**91**	functionality	828
17	project	2554	**42**	focus	1259	**67**	potential	996	**92**	source	821
18	organization	2466	**43**	country	1251	**68**	type	996	**93**	institution	813
19	system	2073	**44**	resource	1247	**69**	international	992	**94**	affect	803
20	patent	2022	**45**	service	1235	**70**	sector	988	**95**	transfer	803
21	level	1885	**46**	integration	1216	**71**	dynamism	985	**96**	application	794
22	activity	1877	**47**	team	1213	**72**	npd	974	**97**	survey	794
23	policy	1828	**48**	structure	1172	**73**	future	961	**98**	concept	766
24	network	1715	**49**	influence	1170	**74**	method	957	**99**	orientation	765
25	design	1689	**50**	specification	1163	**75**	learn	947	**100**	evaluation	765

Tablo 5: En Sık Kullanılan İlk 100 Kelime

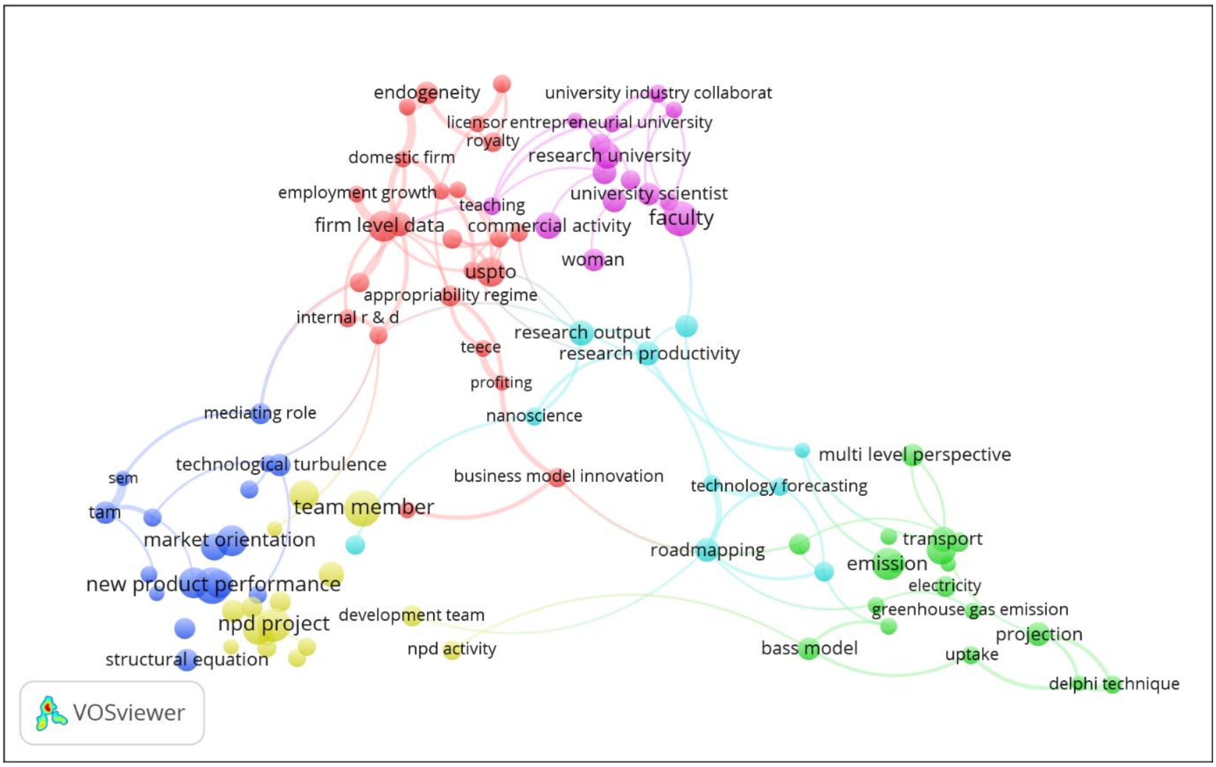
Kelime frekans analizi sonucunda özetlerde en sık kullanılan ilk 10 kelime sırasıyla şunlardır: *(1) inovasyon, (2) teknoloji, (3) firma, (4) ürün, (5) geliştirme, (6) araştırma, (7) yenilik (newness), (8) süreç, (9) yönetim* ve *(10) bilgi*. *(*Tablo 5). Bu kelimeler genel TİY kavramını çerçevelememize yardımcı olmaktadır. Ancak mevcut veri seti kullanılarak daha ileri seviye bilgi yaratabilmek için detaylı bir içerik analizi yapmak gerekmektedir. Bu nedenle Tablo 5'teki en sık kullanılan ilk 100 kelime NVIVO programında kelime ağacı veri görselleştirme tekniği ve çok boyutlu ölçeklendirme algoritması ile 10 farklı kümede gruplandırılmıştır.

Sıra	Kelime Kümesi	Konu Kategorisi
1	**innovation**, open, source, international, external, type, interaction, examination, empirical, firm, performance, relationship, activity, involve, survey, service, manufacture	Innovation and Firms
2	theory, test, concept, costumize, market, **product**, newness, strategy, focus, capability, dynamism, resource, competitive	NPD and Marketing Strategy
3	information, decision, effectiveness, **management**, project, team, npd, practice, organization, improvement, integration, function, affect, factor, influence, level, measurement	Project Management
4	patent, application, country, growth, economics, change, structure, **industry**, sector	Patent and Industry
5	**technology**, emergence, explore, role, implication	Emerging Technologies
6	public, institution, science, **research**, university, support, policy, government	Science Policy
7	community, adopt, social, **network**	Social Networks
8	**model**, propose, system, framework, future, potential, generate, time, cost, case, design, development, process, evaluation, specification, setting	System Modelling and Development
9	investment, value, **business**, company	Business Strategy
10	collaboration, relationship, **knowledge**, transfer, contribute, learn	Knowledge Transfer

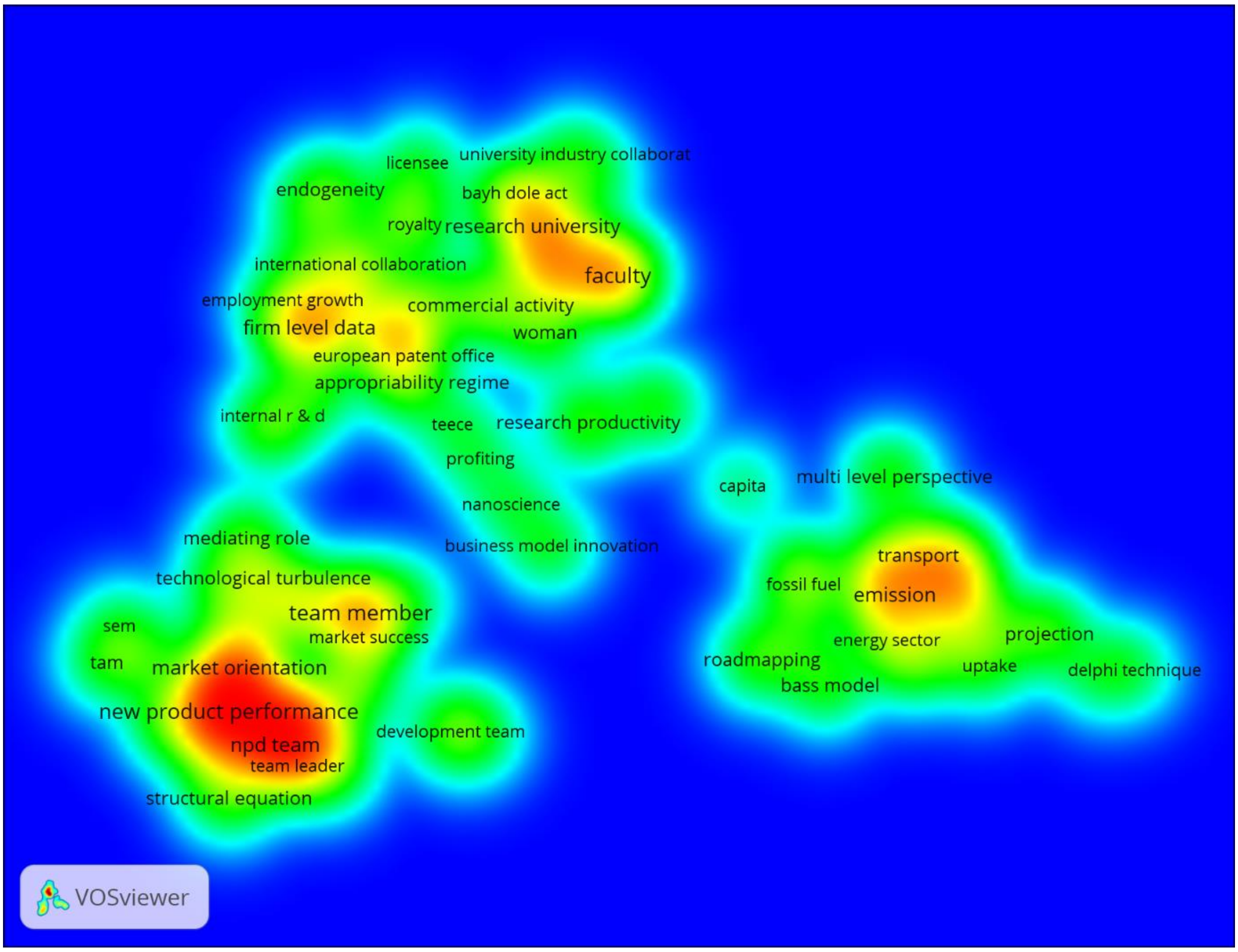
Not: Her kelime kümesindeki en sık kullanılan kelime **kalın** harflerle gösterilmiştir.

Tablo 6: Kelime Kümeleri ve İlgili Konu Kategorileri

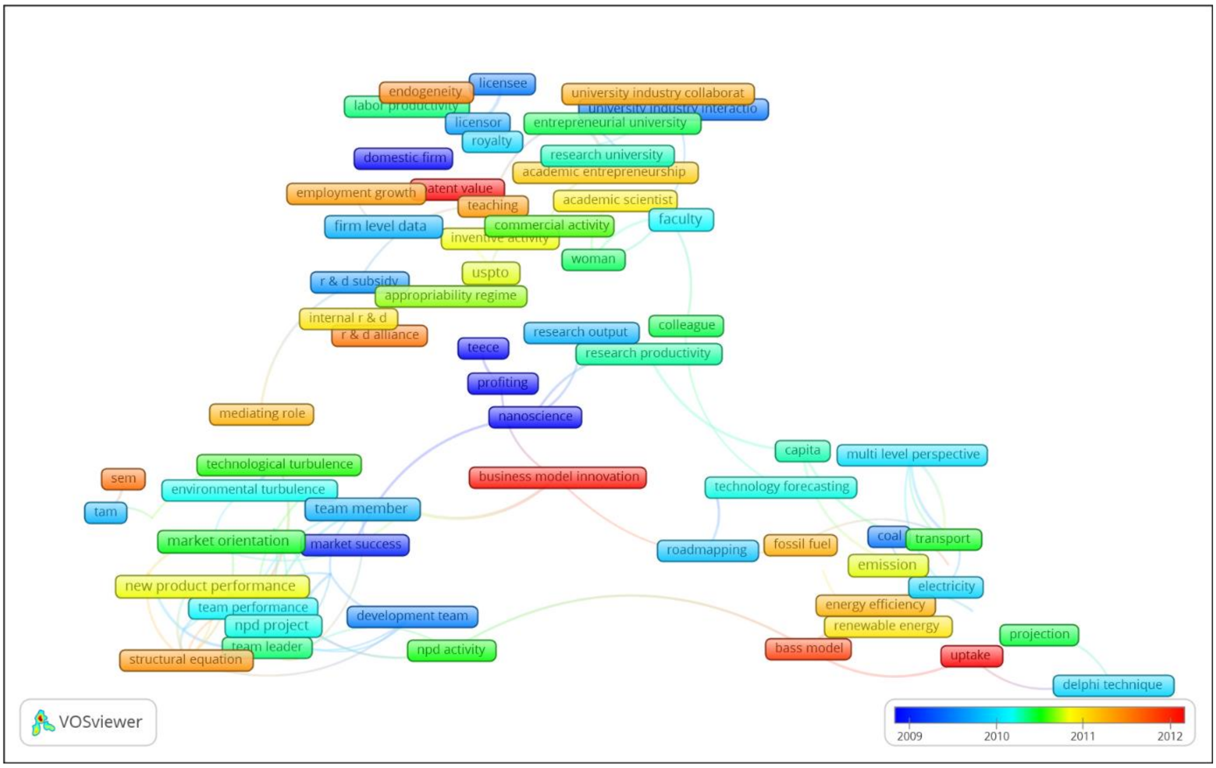
Tablo 6'da görüldüğü gibi, veri setindeki en yüksek frekansa sahip 100 kelimenin hiyerarşik kümelenmesine göre, son yıllarda TİY alanındaki ana araştırma alanları 10 kategori altında toplanmıştır: *(1) İnovasyon ve Firmalar, (2) Yeni Ürün Geliştirme (NPD) ve Pazarlama Stratejisi, (3) Proje Yönetimi, (4) Patent ve Sanayi, (5) Gelişen Teknolojiler, (6) Bilim Politikası, (7) Sosyal Ağlar, (8) Sistem Modelleme ve Geliştirme, (9) İş Stratejisi ve (10) Bilgi Transferi.*



Şekil 4: En Çok Birlikte Kullanılan İlk 100 Terimin Ağ Haritası



Şekil 5: En Çok Birlikte Kullanılan İlk 100 Terimin Yoğunluk Haritası



Şekil 6: En Çok Birlikte Kullanılan İlk 100 Terimin Zamana Dayalı Haritası

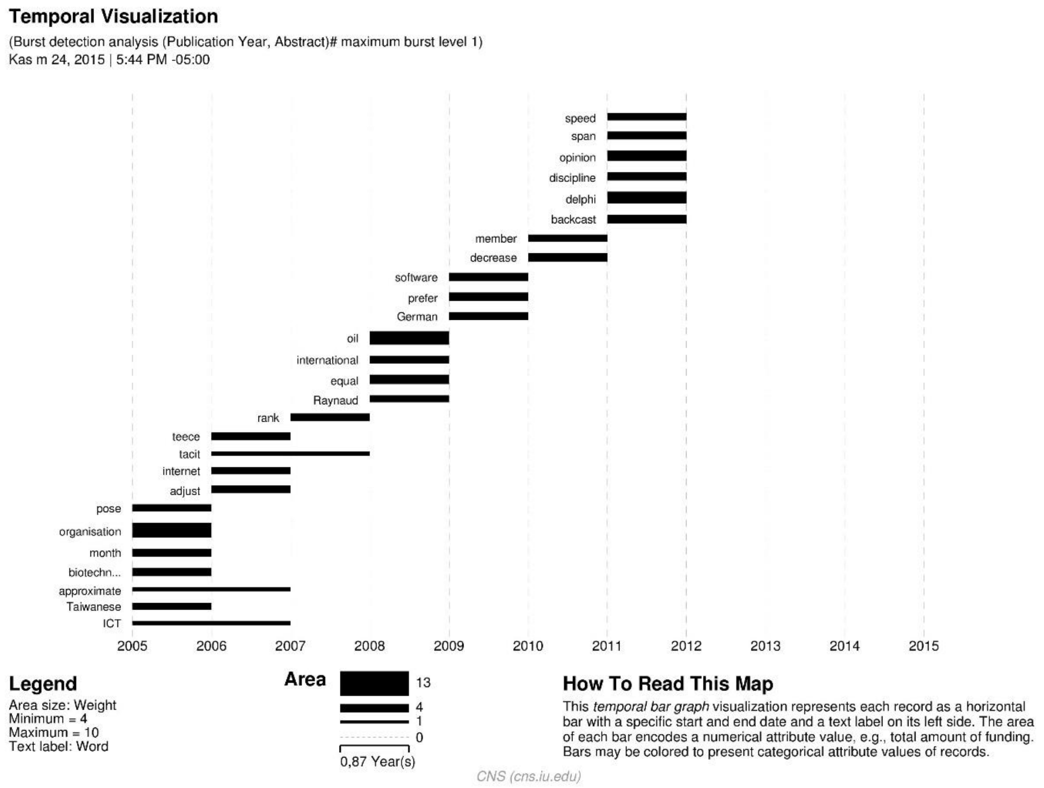
Şekiller 4-5-6 ve Tablo 7'deki veri görselleştirmeleri, TİY ile ilgili kaynak makalelerde en çok birlikte kullanılan ilk 100 terime dayanarak, literatürün 6 belirli konuya odaklandığını göstermektedir: *(1) Yeni Ürün Geliştirme (NPD), (2) Teknoloji Pazarlaması, (3) Patentler ve Fikri Mülkiyet Hakları (IPR), (4) Üniversite Sanayi İş Birliği (Teknoloji Transferi), (5) Teknoloji Tahmini ve Yol Haritası ve (6) Yeşil İnovasyon.*

Bu konular arasında *NPD* ve *Teknoloji Pazarlama* birbirleri ile yakından ilişkiliyken, *Patentler ve Fikri Mülkiyet Hakları* konusu *Üniversite-Sanayi İş Birliği* ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Ayrıca, tüm bu konular *Teknoloji Tahmini ve Yol Haritası* alt alanı ile birbirine bağlıdır. Bu çalışmada tanımlanan ancak TİY ile ilgili diğer bilimetrik çalışmalarda önemli bir alt alan olarak bahsedilmeyen konulardan biri *Yeşil İnovasyon'*dur. Enerji sektörü ve iklim değişikliğiyle birlikte ele alınan *Yeşil İnovasyon'*un, TİY alanında önemli bir konuya dönüştüğü görülmektedir.

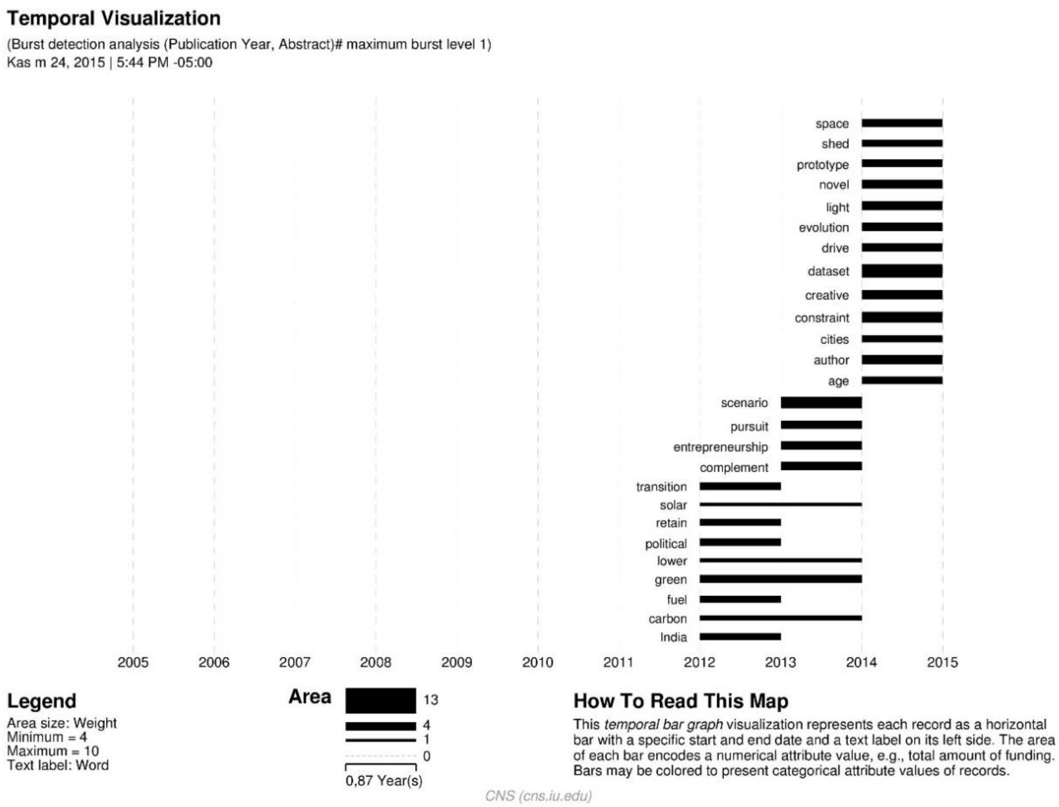
Sıra	Terim Kümesi	Konu Kategorisi
1	cross functional integration, development team, **moderate**, npd activity, npd performance, npd practice, **npd project**, **npd team**, performance impact, product development team, proficiency, project complexity, team leader, team level, **team member**, team performance	New Product Development
2	competitive intensity, customer orientation, **direct effect**, environmental turbulence, **market orientation**, mediating role, **new product performance**, new product success, partial least square, product advantage, purchase intention, search engine marketing (sem), strategic orientation, structural equation, technology acceptance model (tam), technological turbulence, turbulent environment	Technology Marketing
3	appropriability regime, business model innovation, customer value, domestic firm, employment growth, endogeneity, european patent office, **firm level data**, host country, internal r & d, international collaboration, international trade, inventive activity, labor productivity, licensee, licensor, patent value, profiting, r & d alliance, r & d subsidy, royalty, Teece, trademark office, **U.S. patent office (uspto)**	Patents and Intellectual Property Rights (IPR)
4	academic entrepreneurship, academic scientist, Bayh Dole act, commercial activity, entrepreneurial university, **faculty**, faculty member, research university, teaching, university industry collaboration, university industry interaction, university research center, university scientist, university spin, woman	University-Industry Cooperation (Technology Transfer)
5	capita, colleague, energy sector, market success, nanoscience, research productivity, roadmapping, research output, technology forecasting, text mining	Technology Forecasting and Roadmapping
6	Bass model, **climate change**, co2 emission, coal, delphi technique, electricity, **emission**, energy consumption, energy efficiency, expert opinion, fossil fuel, greenhouse gas emission, hydrogen, multi level perspective, projection, renewable energy, transport, uptake	Energy Sector and Climate Change

Notlar: 1- Kümeler içerisinde en sık (30’dan fazla) kullanılan terimler, **kalın** harflerle yazılmıştır.
2- Her kategori, Terim Ağ Haritası (Şekil 4) ile uyumlu renk kodu ile ifade edilmiştir.

Tablo 7: Terim Kümeleri ve İlgili Konu Kategorileri



Şekil 7: Temporal Burst Bar Grafiği 2005-2012



Şekil 8: Temporal Burst Bar Grafiği 2012-2014

Sıra	Yıl									
	2005		2006		2007		2008		2009	
	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n
1	technology	653	technology	579	technology	737	innovation	701	innovation	843
2	firm	542	innovation	551	innovation	551	technology	695	technology	819
3	innovation	516	firm	511	development	530	firm	516	firm	640
4	development	503	development	479	firm	522	development	478	development	550
5	product	447	product	475	product	503	product	444	product	546
6	research	377	newness	341	research	406	research	424	research	414
7	industry	330	research	336	management	308	knowledge	415	newness	405
8	process	291	knowledge	314	newness	300	process	322	market	333
9	newness	288	industry	298	process	292	newness	315	process	328
10	management	282	process	295	industry	287	management	283	industry	325
11	model	274	management	285	knowledge	277	model	255	management	309
12	market	239	market	243	market	264	project	239	knowledge	297
13	knowledge	229	model	243	model	251	industry	237	performance	277
14	performance	225	project	231	performance	225	market	227	model	265
15	system	200	performance	193	project	214	system	208	patent	244
16	company	170	system	185	system	190	activity	205	project	241
17	project	167	change	157	patent	175	design	192	system	194
18	design	164	level	157	business	156	performance	175	activity	190
19	business	155	strategy	156	change	152	university	171	company	167
20	relations	149	information	155	strategy	151	patent	163	strategy	163

Sıra	Yıl									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n	Kelime	n
1	innovation	914	innovation	939	innovation	1015	innovation	1088	innovation	1151
2	technology	805	product	873	technology	875	firm	920	firm	955
3	firm	787	technology	797	firm	774	technology	733	technology	955
4	product	724	firm	777	product	722	product	727	product	742
5	development	603	development	644	development	641	development	644	development	674
6	research	494	research	554	research	584	research	522	research	648
7	newness	466	newness	519	newness	497	newness	423	newness	550
8	management	431	process	381	market	445	performance	420	model	497
9	market	406	market	375	model	429	market	380	performance	465
10	knowledge	385	industry	374	process	415	management	373	industry	455
11	performance	367	model	370	management	373	industry	347	management	401
12	model	347	performance	351	performance	367	knowledge	335	knowledge	398
13	project	335	knowledge	324	industry	301	process	335	process	360
14	process	326	management	322	knowledge	291	model	327	market	344
15	industry	306	project	304	project	249	project	292	patent	300
16	level	224	design	246	policy	241	patent	260	project	282
17	strategy	215	patent	241	level	233	policy	257	level	270
18	policy	200	network	226	patent	232	university	246	system	263
19	patent	198	system	225	system	227	activity	233	policy	260
20	value	190	team	209	activity	226	level	233	activity	244

Tablo 8: Yıllara Göre En Sık Kullanılan İlk 20 Kelime Listesi

Bilgi Yönetimi, TİY literatüründeki ana konulardan biridir. Bununla birlikte, **Şekil 7** ve **Şekil 8** incelendiğinde, bilgi sistemleri/teknolojilerine ilginin 2006'dan sonra düşüş eğilimi gösterdiği görülmektedir. Tersine, 2011'den sonra enerji tüketimi ve enerji verimliliğine odaklanan çalışma sayısında belirgin bir artış vardır. Literatür boylamsal bir perspektiften analiz edildiğinde; *‘’yenilik, teknoloji, firma, ürün ve geliştirme’’* kelimelerinin, biraz farklı sıralama ile de olsa her yıl en sık kullanılan ilk 5 kelime oldukları görülmektedir. Bu, TİY çalışmalarının odak noktasının endüstri düzeyinden ziyade firma düzeyinde olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir.

Ayrıca, **Tablo 8**'de sunulduğu gibi, aşağıdaki kelimeler sıralamaları farklı olsa da Yıllara Göre En Sık Kullanılan İlk 20 Kelime Listesinde her yıl yer almışlardır: *araştırma, yenilik, süreç, yönetim, bilgi, sanayi, model, pazar, performans* ve *proje*. Bu durum, söz konusu kelimelerin temsil ettiği konulara literatürde yüksek düzeyde vurgu yapıldığı anlamına gelir.

Patent konusuna ilişkin araştırmalar 2005 yılından bu yana sürekli artan bir ilgi görmektedir. Ayrıca, 2010'dan sonra *teknolojik öngörü* çalışmalarında belirgin bir artış söz konusudur. 2010'dan sonra TİY yayınlarında *teknoloji veya inovasyon politikası* ile ilgili konular giderek daha fazla ele alınmaktadır. İlaveten, bulgular, *teknoloji pazarlaması için müşteri oryantasyonu* ve *NPD projelerinin performansında ekip üyelerinin rolü* konularının TİY literatüründeki trend konular arasında yer aldığını göstermektedir.

SONUÇ

TİY alanının önde gelen akademik dergilerinde yer alan toplam 5.591 makalenin kapsamlı bir bilimetrik analizine dayanan bu araştırma, çeşitli aydınlatıcı bulgular ortaya koymuştur.

Öncelikle, ülke olarak Amerika Birleşik Devletleri TİY araştırma literatürünün en önemli üreticisidir ve alanda en fazla sayıda makale *Research Policy* dergisinde yayınlanmıştır. İkincisi, TİY alanı genellikle fikirlerin entegrasyonunun *“İnovasyon ve firmalar”* ve *“NPD ve pazarlama stratejisi”* gibi 10 farklı

kümeye gruplanabileceği bir köprü rolü oynamaktadır. Üçüncüsü, bu terimler arasındaki ilişkiler yüksek derecede bağlantılı ve kümelenmiş durumdadır. Bu bağlamda ağ tabanlı bir perspektif 6 yeni konu kümesinin ortaya çıktığını ortaya koymuştur: *NPD, teknoloji pazarlaması, patentler ve fikri mülkiyet hakları, üniversite-sanayi iş birliği, teknoloji tahmini ve yol haritası* ve *yeşil inovasyon*. Son olarak, anahtar terimlerin kronolojik trend analizi, TİY araştırmalarında ilgi odağının bilgi sistemleri/teknolojilerinden enerji sektörüne ve yeşil inovasyona doğru bir değişim içinde olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın özgünlüğü ve değeri, araştırmanın sadece bu araştırma için toplanan ampirik verilere dayandırılmasıdır. TİY literatürüne odaklanan önceki çalışmalar, yayınlanan en etkili ilk 10 TİY dergisince sunulan bütüncül TİY konu kapsamını araştırmamıştır. Ayrıca, ilgili döneme ait bütüncül bir perspektiften TİY alanında gündemde olan ve gündemden düşen konulara odaklanan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışma literatürdeki bir boşluğu kapatmaya yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın, akademisyenlerin ve uygulayıcıların, TİY alanının mevcut durumu ve nereye gittiği hakkında fikir edinmelerine yardımcı olması beklenmektedir. Araştırmacılar makalelerini yayınlayacak en uygun ve etkili dergileri belirleyebilir veya daha önce yayınladıkları dergilerin durumunu doğrulayabilirler. Yöneticiler, politikacılar ve planlayıcılar, stratejik ve yatırım kararları almak için çalışmada bulunan bibliyometrik örüntüleri izleyebilirler.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın bazı sınırlamaları vardır. İlk olarak, bu araştırma 2005-2014 yılları arasında TİY literatürünün özet bir bilgi haritasını sunmaktadır. Bu zaman diliminden önce ve sonra yayınlanan makaleler çalışmanın kapsamı dışındadır. İkincisi, sınırlı kaynaklar nedeniyle, çalışma belirlenen ilk 15 TİY dergisinin sadece 10'unu kapsamaktadır. Üçüncüsü, incelenen 10 dergi uluslararası dergiler ve İngilizce yazılmış olduklarından, içeriklerinde uluslararası öneme sahip konular ve İngilizce konuşulan ülkelerle ilgili konular daha çok vurgulanmış olabilir. Dördüncüsü, araştırma sadece dergi makalelerine

odaklanmıştır. Kitaplar, kitap incelemeleri, araştırma notları ve konferans bildirileri de oluşan TİY literatürünün önemli göstergeleri olabileceğinden, içerik analizinde etkili çalışmalar dışlanmış olabilir. Son sınırlama, çalışmanın metodolojisinin nedenselliği değerlendirememesidir. Değişkenler arasındaki ilişkiler bilimetri ile tanımlanabilir, ancak neden-sonuç ilişkileri sadece içerik analizi yapılarak açıklanamaz. Dolayısıyla, konular arasındaki ilişkilerin nedenlerinin belirlenmesi veya özetlerdeki belirli terimlerin kullanım frekansında artış veya düşüşlerin nedenleri, bu araştırmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Sonraki araştırmalar, bu çalışmada tanımlanan TİY yazınındaki her bir alt alanın zaman içindeki evrimini açıklamak için daha derinlemesine bir analiz yapabilir. Her bir spesifik alanın kapsamlı bir analizi, TİY literatürünün daha alt alan seviyesi detaylarını yakalayabilir. Bu alandaki literatür, TİY araştırmalarında farklı metodolojilerin gelişimi hakkında yapılacak araştırmalarla da geliştirilebilir. Özellikle, *bilgi teknolojileri* ve *yeşil inovasyon* konularının, gelecekte TİY alanındaki konumlarını belirlemek için daha odaklanmış analizler yapılabilir.

KAYNAKÇA

Adler, P. S. 1989. ***Technology Strategy: A Guide to the Literatures***, in Rosenbloom, R., and Burgelman, R. (Eds.), Research on Technological Innovation, Management, and Policy (vol. 4), Greenwich, CT: JAI Press, 25-151.

Ansal, H., Aygoren, H., & Ekmekci, U. 2008. Research characteristics and agenda of technology management discipline in turkey. Paper presented at the ***Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference*** *on*, 1973-1984. doi:10.1109/PICMET.2008.4599818

Badawy, A. M. 2009. Technology management simply defined: A tweet plus two characters. ***Journal of Engineering and Technology Management***, *26*(4), 219; 219-224; 224.

Beyhan, B., & Cetindamar, D. 2013. ***No escape from the dominant theories: The analysis of intellectual pillars of technology management in developing countries***. In D. Cetindamar, T. Daim, B. Beyhan & N. Basoglu (Eds.), (pp. 11-34) London: Springer. doi:10.1007/978-1-4471-4887-6_2

Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Steven, W. C. 1995. ***Strategic Management of Technology and Innovation***. Chicago, Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Candelin-Palmqvist, H., Sandberg, B., & Mylly, U. (2012). Intellectual property rights in innovation management research: A review. ***Technovation***, *32*(9–10), 502-512. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.005

Cetindamar, D., Wasti, S. N., Ansal, H., & Beyhan, B. 2009. Does technology management research diverge or converge in developing and developed countries? ***Technovation***, *29*(1), 45-58. doi:10.1016/j.technovation.2008.04.002

Cetindamar, D., Phaal, R., & Probert, D. 2009. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. ***Technovation***, *29*(4), 237-246. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.004

Chang, S. & Pan, Z. 2010. A trend analysis of innovation issue: Technovation 1995–2009. ***Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 Proceedings of PICMET '10***, pp.1-8.

Choi, D. G., Lee, Y., Jung, M., & Lee, H. 2012. National characteristics and competitiveness in MOT research: A comparative analysis of ten specialty journals, 2000-2009. ***Technovation***, *32*(1), 9-18. doi:10.1016/j.technovation.2011.09.004

Crawford, L., Pollack, J., & England, D. 2006. Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. ***International Journal of Project Management***, *24*(2), 175-184. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.10.005

Cunningham, S. W., & Kwakkel, J. 2011. Innovation forecasting: A case study of the management of engineering and technology literature. ***Technological Forecasting and Social Change***, *78*(2), 346-357. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2010.11.001

Das, A., & Handfield, R. B. 1997. A meta-analysis of doctoral dissertations in purchasing. ***Journal of Operations Management***, *15*(2), 101-121. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00101-5

Ishino, Y. 2014. Research Trend of Technology Management. ***Journal on Innovation and Sustainability***. *RISUS ISSN 2179-3565, 5(2),* 78-86.

Linton, J. D., & Embrechts, M. 2007. MOT TIM journal rankings 2006. ***Technovation***, *27*(3), 91-94. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.001

Linton, J.D., & Thongpapanl, N. 2004. Perspective: ranking the technology innovation management journals. ***Journal of Product Innovation Management*** *21(2)*, 123–139.

Pilkington, A., & Teichert, T. 2006. Management of technology: Themes, concepts and relationships. ***Technovation***, *26*(3), 288-299. doi:10.1016/j.technovation.2005.01.009

Pollack, J., & Adler, D. 2015. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. ***International Journal of Project Management***, *33(1)*, 236-248.

Sci^2 Team. 2009. **Science of Science (Sci^2) Tool**. Indiana University and SciTech Strategies, https://sci2.cns.iu.edu.

Shane, S. 2008. ***Handbook of Technology and Innovation Management***. West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.

Smith, D. K. 2009. ***An Analysis of Defense Information and Information Technology Articles: A Sixteen Year Perspective*** . Dayton: Air Force Institute of Technology.

Thongpapanl, N. 2012. The changing landscape of technology and innovation management: An updated ranking of journals in the field. ***Technovation***, *32*(5), 257-271. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.001

Yanez, M., Khalil, T. M., & Walsh, S. T. 2010. IAMOT and education: Defining a technology and innovation management (TIM) body-of-knowledge (BoK) for graduate education (TIM BoK). ***Technovation***, *30*(7–8), 389-400. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2010.03.007

AÇIK İNOVASYONUN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ: YILDIZ TEKNOPARK'TAKİ BİLİŞİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA[1]

Konca AYAZ

Bahçeşehir Üniversitesi

ayazgonca@gmail.com

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı açık inovasyon faaliyetlerinin Ar-Ge süreçlerine uygulanmasının işletmelerin inovasyon performansına etkisini incelemektir. Özellikle açık inovasyon paradigması ve faaliyetleri ile farklı paydaşların iş birliğine odaklanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak Yıldız Teknik Üniversitesi Yıldız Teknopark'ta yer alan bilişim işletmeleri incelenmiştir. Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Veriler, işletme yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerle toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Ar-Ge süreçlerini müşterilere, tedarikçilere, rakiplere, sektörler arası firmalara, danışmanlık firmalarına ve üniversitelere karşı açıklığı onlarla iş birliği derecesine göre ölçülmüştür. Araştırmada elde edilen verilere göre Ar-Ge sürecinde müşteriler, üniversiteler, sektörler arası firmalar ve danışmanlık firmaları ile yoğun bir iş birliği kurulması ürün inovasyonunu ve süreç inovasyonunu arttırmaktadır. Bunun yanı sıra bu işbirlikleri son bir yıl içinde geliştirilen ürünlerin satışlarını arttırdığı sonucuna da varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Açık İnovasyon, Açıklık, İnovasyon Performansı, İnovasyon, Paydaşlar

[1] Bu araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığında Konca AYAZ tarafından yapılan *"Açık inovasyonun inovasyon performansına etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma"* isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Müşteri beklenti ve ihtiyaçları ile teknolojik ve çevresel değişimler işletmeleri günümüz piyasa şartlarına uyabilmesi adına inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlu ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için inovasyon yeteneklerini geliştirerek işletme süreçlerine uygulamaları gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır. İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesi olarakta tanımlanmaktadır (Knight 1967, ss.478-496). İnovasyonun uluslararası düzeyde tanımı, Organisation for Economic Co- Operation and Development (OECD) ile Eurostat'ın birlikte 2005 yılında yayınladığı Oslo Kılavuzu tarafından yapılmaktadır. Kılavuza göre; işletme içi uygulamalarda, organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni veya üst düzey iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreç, yeni pazarlama metodu ya da yeni bir yönetim modelinin gerçekleştirilmesidir (OECD 2005, s. 50). Dünyanın küresel pazar haline gelmesi ve internetin yaygınlaşması ile birlikte iletişimdeki zorluklar ortadan kaybolmakta, işletmeler için tüm süreçlerine dış bilgileri ve paydaşları entegre edebilme imkanı doğmaktadır. Böylece entelektüel sermaye ve fikirler işletme süreçlerine katılarak hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlamakta ve inovasyonun gelişmesine öncü olmaktadır. Bu durum inovasyonun kapalıdan açık inovasyona dönüşmesinde etkili olmaktadır. Chesbrough (2003), açık inovasyon kavramını "amacına uygun gerçekleştirilmiş bilgi giriş ve çıkışlarıyla kurum içi yenilik faaliyetlerini hızlandırmak ve yeniliğin kurum dışı kullanımına yönelik piyasaları genişletmek" olarak tanımlamaktadır. Açık inovasyon, hem iç hem de dış süreçlerden yararlanma esasına dayanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım dış paydaşlardan bilgi alarak bu bilgiden yeni fikir oluşturmak ve piyasaya sunmak için iş birliği gerektirmektedir. Bu araştırmada Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoparkı'nda yer alan bilişim işletmelerinin açık inovasyon faaliyetlerinin Ar-Ge süreçlerine uygulanmasının işletmelerin inovasyon performansına etkisini incelemektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnovasyon

İnovasyon; yeni fikirleri katma değer yaratan çıktılara dönüştürme aşaması olarak düşünüldüğünde, yenilik yapmaktan öte yeni fikirden doğan bilginin ekononomik ve sosyal katma değere dönüştürülmesidir. Bu tanımdan hareketle inovasyon bir fikri bulmak değil bir fikri hayata geçirerek bu durumdan ekonomik kazanç ve sosyal fayda sağlamaktır. Diğer bir taraftan inovasyon, icatların ticarileştirilerek pazarlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Tiwari 2007, ss.32-37).

Açık İnovasyon

Teknoloji ve bilgi çağında önlenemeyen tüketim hızı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin ömrünü kısaltmaktadır. Uzun ve yorucu Ar-Ge süreçleri sonunda gerçekleştirilen inovatif ürünler çok çabuk tüketilip ömrünü tamamlamaktadır. Bu durum da işletmeleri, rekabette avantaj sağlamak adına daha inovatif ve alışıla gelmişin dışında ilginç fikirler ile inovatif üretim eğilimi içerisine itmektedir (Chesbrough 2003, ss. 43-113). İnovasyon kavramı sürekli bir değişim ve farklılaştırmayı öngördüğü için teknolojik gelişmeler, kendi yarattığı dinamizm ile inovasyonun itici gücü olmaktadır. Klasik inovasyon yöntemleri yerini, yeni model ve süreçlerin dahil edilmeye başlandığı yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır. Bunlardan en önemli ve kabul gören yaklaşımlardan bir tanesi de açık inovasyon yaklaşımıdır (Chesbrough ve diğ. 2006, ss. 1-3). Açık inovasyon kavramının oluşumunda en önemli temel taşı, bilgi ve iletişim kaynaklarının çokluğu ve bu devasa bilgi ve birikime işletmelerin sadece kendi kaynaklarıyla sahip olamayacağı gerçeğidir. Açık inovasyonun en güçlü dayanağı, başarılı inovatif üretimlerin çoğunluğunun müşteri, tedarikçi, rekabet içindeki diğer kurumlar, araştırma enstitüleri, alan uzmanları ve üniversitelerin iş birliği ile ortaya çıkmasıdır. Çünkü bir işletme kendi kaynaklarıyla üreteceği bilgiden çıkacak inovatif değerlerle rekabette avantaj sağlaması olanaklı görülmemektedir. Bu sebeple firmalar Ar-Ge çalışmaları içerisinde dış kaynak kullanmak durumundadırlar. Bu iş birlikleri ortaklıklar, dış uzmanlıklar, üniversiteler ve akademi çalışmaları, müşteri deneyimleri, tedarikçi isteklerini kapsayan geniş bir bilgi ağı paylaşımını kapsayabilmektedir. Bu çalışmalar neticesinde elde edilecek birikimlerin tamamı açık inovasyon yaklaşımını işaret etmektedir. Açık inovasyon, Henry Chesbrough tarafından 2003 yılında ortaya atılan bir kavramdır. Chesbrough, açık inovasyon kavramını "amacına uygun gerçekleştirilmiş bilgi giriş ve çıkışlarıyla kurum içi yenilik faaliyetlerini hızlandırmak ve yeniliğin kurum dışı kullanımına yönelik piyasaları genişletmek" olarak tanımlamaktadır. Diğer bir yandan şirket içi Ar-Ge ile birlikte dış fikirleri ve bilgiyi temel alan yeni bir inovasyon mantığını benimsemektedir. Ona göre birçok endüstride dahili Ar-Ge'ye yönelik merkezi bir yapılanmayı tercih etmek eski bir mantıktır. Yararlı olan tüm bilgiler korkusuzca paylaşılmalı ve kullanılmalıdır. Ar-Ge'nin rolünü kısıtlamayıp, firma sınırları ötesinde mümkün olan tüm bilgi ve kaynağı kullanarak inovatif fikirler üretmede kullanmak, uzmanlık ve becerileri bu yönde geliştirerek dış kaynaklarla bütünleşik üretim süreçleri yaygınlaştırmak, firmalar açısından yakın gelecekte tercih edilen açık inovasyon modelleri olacaktır (Chesbrough 2003, ss.43-113). Açık inovasyon, firmaların kendi iç kaynakları ile bilgi üretirken, bir yandan dış kaynaklar sayesinde işletmenin kendi işine yarayabilecek bütün yeni fikir, yöntem, işgücü ve teknolojiyi kullanıp iki çalışmayı dinamik bir şekilde harmanlaması yaklaşımıdır. Genel olarak yaklaşım, dahili ve harici kaynakların ortak kullanım ile üretim sürecine dahil edilmesini gerektirmektedir (Saguy ve Taoukis 2017, ss. 64-70). Dış kaynaklardan yararlanma metodolojisine dayanan açık inovasyonda kullanılan yöntemler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Şeker 2014, s. 26).

Ürün platformu: Bu modelin temeli ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi süreçlerine kullanıcıların dahil edilmesine dayanmaktadır.
Fikir Yarışmaları: Yarışmacıların ürün ya da süreç ile ilgili yeni fikirlerini, yarışmayı düzenleyen üretici işletme ile paylaşmalarını kapsamaktadır.
Erken Erişim Müşterileri: Ürün geliştirme aşaması tamamlanmadan ürünün müşterilere açılması ve müşterilerin ürün ile ilgili geri dönüşlerinin alınmasını kapsamaktadır.
İşbirlikçi ürün tasarımı ve geliştirilmesi: Ürünün tasarım ve geliştirme süreçlerinde işbirlikçilerin yer alarak fikir ve önerilerini sunmalarını kapsamaktadır.
Yenilik ağları: Bir katılımcı ağ, ürün ile ilgili problemlere çözüm bulmaya yönelik olarak sürece dahil edilmektedir.
Kalabalıktan yararlanma (crowdsourcing): Türkçe olarak kitle kaynak ya da kalabalıkların gücü olarak ifade edilmektedir.
Üniversite-Sanayi iş birlikleri: Üniversiteler araştırma ve laboratuvar çalışmalarında işletmelerden faydalanırken, işletmeler ise ürün ve süreç inovasyonlarını gerçekleştirmede üniversitelerden faydalanmaktadır.

İnovasyon Performansı

İnovasyon Performansı, yeni ürün ve süreçlerin Ar-Ge çalışmalarından başlayarak pazara tanıtımına kadar olan tüm süreçlerin ölçümünü ifade etmektedir (Hagedoorn ve Cloodt 2003, s. 1367). İşletmeler yaptıkları inovasyonların sonucunda elde ettikleri başarılı inovasyon performansı ile müşteri kitlelerini ve pazarlarının büyümesini sağlamaktadırlar. Koufteros ve Marcoulides'a (2006, ss. 288-289) göre, inovasyon çalışmalarının sürekliliği ve yüksek performası örgütsel öğrenmeyi ve operasyonel hız ve kaliteyi arttırmaktadır. İnovasyon performası, fikir bulma, geliştirme, pazara sunma ve süreçleri yönetme gibi inovasyon aşamalarının başından sonuna kadar ölçülmesini kapsamaktadır (Yavuz 2010, s. 148). Dolayısıyla inovasyon performansı, ürün, süreç ve örgütsel yapının yenilenmesi sonucunda gerçekleşmektir (Ulusoy ve diğ. 2012, s. 685). İşletmeler inovasyon faaliyeteri için katlandıkları maliyetleri başarılı sonuçlarla kar ve rekabet üstünlüğüne dönüştürmek istemektedirler. Bu başarılı sonuçları elde etmek için inovasyon performansını ölçmektedirler. Hagedoorn ve Cloodt (2003)'a göre, inovasyon performansını ölçmede en yaygın ölçütler "Ar-Ge girdileri, patent sayıları, pazara sunulan yeni ürün sayısı" olarak ifade edilmiştir. İnovasyon performasını etkileyen tüm faktörler incelendiğinde Tablo 1 ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler

Faktör	Açıklama
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	İşletmenin öğrenme yeteneği artıkça inovasyon performansı artmaktadır.
İşletmenin Kavrama Kapasitesi	İşletmenin, öğrendiği bilgileri kavrama yeteneği geliştikçe inovasyon performansı artmaktadır.
İnsan Kaynakları Politikları	İşletme, öğrenmeyi, inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eden insan kaynakları politikaları geliştirerek inovasyon performansını artırmaktadır.
Dış Çevre ile İş Birliği	İşletme, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve araştırma kurumları ile iş birliği yaparak inovasyon performansını artırmaktadır.

Kaynak: Taşgit, Y. ve Demirel, O., 2016. İnovasyon süreci performansı ölçüm kriterlerini nitel bir araştırma ile belirleme: bilişim sektöründen bulgular. Journal of Business Research Turk. 10, s. 311.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Modeli ve Sorunsal

Bu araştırma modeli, inovasyon performansı indikatörleri olan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yeni ürün satışlarının açık inovasyon faaliyetlerinin kullanımı ile arttıp artmayacağını incelemektedir. Santamaria ve diğ. (2010, ss.100-102), ürün ve süreç inovasyonu doğrudan inovasyon çıktısının etkileri olarak kabul ederken yeni ürün satışlarını ise dolaylı bir inovasyon çıktısı olarak kabul etmişlerdir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Yıldız Teknik Üniversitesi Yıldız Teknopark'ta yer alan bilişim işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturmak için Yıldız Teknik Üniversitesi Teknopark internet sayfası incelenerek bilişim işletmeleri tespit edilmiştir. Teknoparkta yer alan 261 işletme içerisinden görüşme talebine 10 işletme olumlu geri dönüş sağlamıştır.

Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Yıldız Teknoparkta yer alan 10 bilişim işletmesi görüşme talebine olumlu yanıt vermiştir. Görüşme saati araştırmacı ve katılımcılar tarafından belirlenmiş olup görüşmeler 16.10.2019 – 23.10.2019 tarihleri arasında katılımcıların uygun gördüğü yerlerde gerçekleşmiştir.

Görüşme esnasında veri kaybını önlemek amacıyla söylenenler yazıya aktarılarak raporlanmıştır. Görüşmeler önceden hazırlanmış olan yarı-yapılandırılmış mülakat formuna uygun olarak yürütülmüştür. Görüşme süreleri 30-45 dakika arasında sürmüştür. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel veri analizi önceden belirlenmiş tema ve/veya boyutlara

göre yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların sorulara verdiği cevaplar Ek-1'te belirtilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 2.'de, katılımcılar ve işletmelerin özellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır:

Tablo 2: Katılımcılar ve İşletmelerin Özellikleri

Katılımcı	Statü	Çalışan Sayısı	İşletmelerin Çalışma Alanları
A	Ürün Geliştirme Direktörü	5	Mobil Uygulama, Web Sitesi, Teknolojik Çözümler
B	Ürün Geliştirme Direktörü	5	Teknoloji Entegrasyonu, Kampanya/Servis Fikirleri, Yazılım Geliştirme, Marketing ve UX/UI Tasarımları
C	Ürün Geliştirme Yöneticisi	20	Uygulama Geliştirme, Yazılım Entegrasyonu, Saha İçi ve Saha Dışı Dış Kaynak Hizmetleri
D	Ürün Geliştirme Yöneticisi	30	Cloud Çağrı Merkezi Çözümleri, IVR Çözümleri, Outbound Dialer, Speech & Text Analytics, Omnichannel, Proaktif Müşteri İlişkileri, Desktop & Process Analytics, Gamification, İletişim Merkezi Modernizasyonu, Voice Biometrics, Security, Fraud ve Compliance
E	Ar-Ge Müdürü	150	Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri, İş Zekâsı, E-Ticaret Uygulamaları Mobil Uygulamalar
F	Finans Direktörü	155	Sağlık Hizmetlerine Yönelik Yazılım Geliştirme
G	Ürün Geliştirme Yöneticisi	265	Sistem Entegrasyonu, Yazılım ve Sistem Geliştirme, Danışmanlık Hizmeti, Kalite Güvence ve Test
H	Ar-Ge Müdürü	350	Konuk Ağırlama Sektörüne Yönelik Teknoloji ve Yazılım Çözümleri
I	Ürün Geliştirme Yöneticisi	500	Bilgi Teknoloji Danışmanlığı, Altyapı Hizmetleri, Yazılım Geliştirme, Bilgi Güvenliği Hizmetleri
J	İşletme Sahibi	550	Yazılım Geliştirme, Sistem Entegrasyonu, Veri Yönetimi, Danışmanlık

Tablo 2'de görüldüğü üzere katılımcıların 1 tanesi işletme sahibi, 2 tanesi ürün geliştirme direktörü, 1 tanesi finans direktörü, 2 tanesi Ar-Ge müdürü, 4 tanesi ürün geliştirme yönetici pozisyonunda

çalışmaktadır. İşletmelerden 2 tanesi mikro işletme, 2 tanesi küçük işletme, 4 tanesi orta büyüklükte işletme, 2 tanesi büyük işletme tanımına girmektedir. Bu işletmelerin ortak özellikleri kendi alanlarında müşterilerine gerek özelleştirilmiş gerekse de kapsamı genişletilmiş genel çözümler üretmesidir. İşletmelerin çoğu yazılım çözümleri üretmektedir. Bu bağlamda müşteri istek ve sorunlarını çözümlerken süreci inovatif bakış açısıyla değerlendirip, genel olarak çalışmalarını bu düzlemde gerçekleştirmektedirler.. Katılımcılara literatür taraması hakkında bilgi verilmiş olup çalışma kapsamında detaylı hazırlanan yarı-yapılandırılmış mülakat formu ile sorular yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki dört boyut kapsamında yorumlanmıştır.

İşletmenin Ar-Ge Yapısına Yönelik Boyutun Analiz Edilmesi:

Soru 1: İşletmenizde Ar-Ge departmanı var mı? Eğer varsa Ar-Ge çalışan sayısı kaçtır?

Soru 2: İşletmenizde Ar-Ge faaliyetleri ne sıklıkta yürütülmekte ve yıllık kaç Ar-Ge projesi yapılmaktadır?

Soru 3: Son beş yılda tüm Ar- Ge projelerinizin yüzde kaçı boşa çıkmış ya da pazarda sunulamamıştır?

Soru 4: 2018 toplam satış tutarında Ar-Ge maliyet ve yatırım oranı ne kadar?

Soru 5: İşletmeniz son beş yılda kaç tane ürün ve süreç inovasyonu yapmıştır?

Soru 6: Son beş yıl boyunca sunulan yeni geliştirilmiş ürünlerin yaptığı satışların yüzdesi kaçtır?

Soru 7: İşletmeniz inovasyon performansını ölçüyor mu? (eğer evetse, en önemli üç ölçüyü lütfen belirtiniz?):

Dışarıdan İçeriye Süreçler Boyutunun Analiz Edilmesi:

Soru 8: Ar-Ge projelerinizde müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sektörler arası firmalar, danışmanlık firmaları ve üniversiteler ile iş birliği yoğunluğunuzu lütfen belirtiniz? (yok, nadiren, bazen, sık, çok sık, bilinmiyor)

Soru 9: Ar-Ge maliyetlerinin ve yatırımlarının yüzde kaçı üçüncü şahısları yönetmede kullanılıyor? (%)

Soru 10: Ar-Ge maliyetlerinin ve yatırımlarının yüzde kaçı üçüncü şahıslar ile iş birliği yapmada kullanılıyor?(%)

Soru 11: Ar-Ge projelerinde bilgi ve teknoloji elde etmek için hangi aktiviteleri ne yoğunlukta kullanmaktasınız? (Lisans Satın Alma, Patent Satın Alma, Stratejik İttifak (ortak girişimler), Diğer Firmaların Ortaklığı, Devralma, Açık Kaynak Çözümleri)

Soru 12: İşletmeniz Ar-Ge projelerinde hangi bilgi kaynaklarını ne sıklıkta kullanıyor? (İnternet, Web 2.0, Networking, Uzman Konferansları, Uzman Literatürü)

İçeriden Dışarıya Süreçlere Yönelik Boyutun Analiz Edilmesi:

Soru 13: İşletmeniz bilgi ve teknolojileri ticarileştirmek için hangi aktiviteleri ne yoğunlukta kullanmaktadır? (Satılık/Yatırımdan Çekilme, Lisanslama ve Patentleme, Açık Kaynak İş Birliği, Diğer Firmaların Ortaklığı, Kurum İçi Kullanım)

İnovasyon Performansına Yönelik Boyutun Analiz Edilmesi:

Soru 14: İşletmenizin açıkça formüle edilmiş bir inovasyon stratejisi var mıdır?

Soru 15: İşletmeniz açık inovasyonla ilgileniyor mu?

Soru 16: Ar-Ge departmanınız başarılı bir şekilde talepleri doyurabiliyor mu?

Soru 17: İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin ürün inovasyonunu arttırmakta mıdır?

Soru 18: İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenin süreç inovasyonunu arttırmakta mıdır?

Soru 19: İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin yeni ürün satışlarını arttırmakta mıdır?

Soru 20: İşletmeniz sektörünüzdeki rakiplerle karşılaştırıldığında yüksek inovasyon performansı sergiliyor mu?

Soru 21: İşletmenizin inovasyon performansından memnun musunuz?

Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi neticesinde işletmelerin müşteriler, danışmanlık firmaları ve üniversiteler ile iş birliği kurmaları Ar-Ge süreçlerinde açık inovasyonu kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca bilgi ve teknolojileri elde etmede lisans üyelikleri yapmaları, stratejik ortaklık kurmaları ve açık kaynak çözümleri kullanmaları da dışarıdan bilgi almaya açık olduklarını dolayısıyla açık inovasyon faaliyetlerini kullandıklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyük çoğunluğu üçüncü şahısları yönetmeye ve iş birliği yapmaya bir bütçe ayırarak dış kaynaklardan Ar-Ge süreçlerine bilgi akışı sağlamaktadır. Bu kapsamda bilgi kaynağı olarak işletmeler interneti, uzman konferansını ve uzman literatürünü kullanmaktadırlar. Bununla birlikte ürünlerini ticarileştirmek için

stratejik ittifaklar kurarak bilgi ve deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Araştırmada elde edilen verilere göre Ar-Ge sürecinde müşteriler, üniversiteler ve danışman firmalara ile yoğun bir iş birliği kurulması ürün inovasyonunu ve süreç inovasyonunu arttırmaktadır. Diğer taraftan, dolaylı çıktı etkisi olarak, müşteri iş birliği, son bir yıl içinde geliştirilen ürünlerin satışlarının yüzdesini de arttırmaktadır. Ayrıca üniversitelere yönelik açık inovasyon süreci ne kadar açıksa süreç inovasyon da o kadar fazla olur sonucunu vurgulayan Inauen ve Schenker (2011) sonuçları ile de tutarlı çıkmıştır. Bunun yanı sıra sektörler arası firmalar ve danışmanlık firmalarına yönelik açık inovasyon süreci de süreç inovasyonunu arttırmaktadır. (Inauen ve Schenker 2011, ss. 508-510). İşletme süreçlerine müşterilerin dahil edilmesi ürün inovasyonu için önemli olmasının yanı sıra, yeni ürünlerin satışında müşterilerin rolünü ve kullanıcıların liderliğini vurgulayan Von (2005) sonuçlarıyla tutarlıdır (Von 2005, ss. 63-78). Bu durumda müşterilerin ve kullanıcıların sık sık işletmenin çalışmalarına ve süreçlerine dahil edilmesi ürün iyileştirmelerini ve inovasyonlarını arttırmaktadır. Ayrıca, Ar-Ge süreçlerine üniversitelerin dahil edilmesi, incelenen tüm inovasyon performansı ölçütleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ar-Ge süreçlerine tedarikçilerin dahil edilmesinin inovasyon performansını artırmaya yönelik bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Diğer taraftan Ar-Ge süreçlerine rakiplerin dahil edilmesinin inovasyon performansını artırmaya yönelik bir etkisi olduğu yönünde bir bulguya rastlanmamıştır. Üniversiteler ile iş birliği, ürün ve süreç inovasyonlarının arttırılmasının yanı sıra yeni geliştirilen ürünlerin satışlarının payının arttırılmasında da etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, firmaların yenilikçiliği üniversitelerle iş birliğine büyük ölçüde bağlı olabilmektedir. Buna karşılık, danışmanlık firmalarının katılımı, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yeni geliştirilen ürünlerin satışlarını artırmaya yönelik olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Diğer taraftan Ar-Ge sürecine sektörler arası firmaların dahil edilmesinin inovasyon performansını arttırmaya yönelik olumlu bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Tüm katılımcılar inovasyon kavramını bilmekte ancak uygulamaya yönelik çalışmalar yürütmemektedirler. İnovasyonun bir alt kırılımı olan açık inovasyon kavramı hakkında katılımcıların hiçbir fikri olmaması bu araştırmanın anket yöntemi yerine yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yapılmasını daha sağlıklı kılmıştır. Araştırmanın nicel araştırma yönetmi ile yapılması, bilişim sektörü dışındaki sektörlerde de uygulanması ve açık inovasyonun Ar-Ge yönetme süreci dışında patent alma veya diğer inovasyon süreçlerinde kullanılmasının inovasyon performansına etkisinin incelenmesi de önerilmektedir.

Kaynakça

Chesbrough, H., 2003. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology (First edition).** Boston: HBS Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. ve West, J., 2006. **Open innovation: Researching a new paradigm.** United Kingdom: Oxford University Press.

Hagedoorn, J. ve Cloodt, M., 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. **Research Policy.** 32(8), ss. 1367-1379.

Inauen, M. ve Schenker, W.A., 2011. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. **European Journal of Innovation Management.** 14 (4),
ss. 496-520.

Knight, K., 1967. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **The Journal of Business.** 40 (4), pp.478-496.

Koufteros, X. ve Marcoulides, A., 2006. Product development practices and performance a structural equation modeling-based multi-group analysis. ***International Journal of Production Economics.*** 103(1), ss. 288-289.

OECD. 2005. **Oslo Kılavuzu : Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**. Şubat. Ankara.

Saguy, S. ve Taoukis, S., 2017. From open innovation to enginomics: paradigm shifts. **Trends in Food Science & Technology.** 60, ss: 64-70.

Santamaria, L., Nieto, J.M. ve Gil, B.A., 2010. The relevance of different open ınnovation strategies for r&d performers. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.**13(45), ss. 100-102.

Şeker, E., (2014). Yönetim bilişim sistemleri ansiklopedisi. 1 (2), ss. 2-26.

Taşgit, Y. ve Demirel, O., 2016. İnovasyon süreci performansı ölçüm kriterlerini nitel bir araştırma ile belirleme: bilişim sektöründen bulgular. **Journal of Business Research Turk.** 10, ss. 307-317.

Tiwari, R., 2007. The early phases of ınnovation: Opportunities and challenges in public-private partnership. **Asia Pacific Tech Monitor**. 24 (1), ss. 32-37.

Ulusoy, G., Günday, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L., 2012. Business strategy and innovativeness: results from an empirical study, faculty of management. **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems**. 24-26 September 2012 Berlin, Kocaeli: Gebze Institute of Technology. 397, s. 685.

Von, H., 2005. Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation received. **Journal of Business Research**. 55, ss. 63–78.

Yavuz, Ç., (2010). İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK 1: Mülakat Formu Cevapları

Katılımcı	Görüşülen Kişinin Pozisyonu	İşletmedeki Çalışan Sayısı	Firmanızın Organizasyon Yapısı:	Firmanızda Ar-Ge Departmanı Var Mı?	Ar-Ge Departmanı Çalışan Sayısı	Firmanız Ar-Ge Faaliyetlerini Ne Sıklıkta Yürütüyor?	Firmanız Yıllık Kaç Ar-Ge Projesi Yürütüyor?	Son Beş Yılda Tüm Ar-Ge Projelerinizin Yüzde Kaçı Boşa Çıkmış?	2018 Toplam Satış Tutarında Ar-Ge Maliyet ve Yatırım Oranı?	Ürün İnovasyonu Sayısı	Süreç İnovasyonu Sayısı	Son Beş Yıl Boyunca Sunulan Yeni Geliştirilmiş Ürünlerin Yaptığı Satışların Yüzdesi Kaçtır?	Firmanız İnovasyon Performans Ölçüler Mi? (Eğer Evetse, En Önemli Üç Ölçüyü Lütfen Belirtiniz?)
A	Ürün Geliştirme Direktörü	5	Yatay	Var	4	Sürekli	10	10%	30%	10	50	20%	Evet
B	Ürün Geliştirme Direktörü	5	Hiyerarşik	Var	4	Sürekli	1	Yok	2%	1	1	0	Hayır
C	Ürün Geliştirme Yöneticisi	20	Hiyerarşik	Var	5	Sürekli	10	20%	5%	10	50	0	Hayır
D	Ürün Geliştirme Yöneticisi	30	Yatay	Var	5	Sürekli	1	Yok	4%	5	5	30%	Hayır
E	Ar-Ge Müdürü	150	Hiyerarşik	Var	130	Sürekli	7	Yok	9%	24	yok	0	Evet
F	Finans Direktörü	155	Hiyerarşik	Var	22	Sürekli	4	Yok	19.4%	4	2	33%	Evet
G	Ürün Geliştirme Yöneticisi	265	Hiyerarşik	Var	5	Belirli Periyotlar	5	20%	5%	15	5	35%	Hayır
H	Ar-Ge Müdürü	350	Yatay	Var	70	Sürekli	12	25%	10%	5	5	1%	Hayır
I	Ürün Geliştirme Yöneticisi	500	Hiyerarşik	Var	100	Sürekli	10	20%	5%	30	100	45%	Hayır
J	İşletme Sahibi	550	Hiyerarşik	Var	20	Sürekli	3	50%	2%	5	4	5%	Hayır

Katılımcı	Ar- Ge Faaliyetlerinde Paydaşlarla İş Birliği							
	Müşteriler	Tedarikçiler	Rakipler	Sektörler Arası Firmalar	Danışmanlık Firmaları	Üniversiteler	Ar-Ge maliyetlerinin ve yatırımlarının yüzde kaçı üçüncü şahısları yönetmede kullanılıyor? (%)	Ar-Ge maliyetlerinin ve yatırımlarının yüzde kaçı üçüncü şahıslar ile işbirliği yapmada kullanılıyor?(%)
A	Çok Sık	Yok	Yok	Yok	Sık	Sık	%20	%10
B	Çok Sık	Yok	Yok	Yok	Sık	Sık	%20	%10
C	Çok Sık	Bazen	Bilinmiyor	Bazne	Sık	Nadiren	%1	%1
D	Çok Sık	Nadiren	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen	%5	%5
E	Çok Sık	Yok	Bazen	Sık	Sık	Çok Sık	%9.5	%9.5
F	Çok Sık	Sık	Nadiren	Yok	Bazen	Bazen	%5	%6
G	Sık	Bazen	Bazen	Sık	Bazen	Nadiren	%10	%20
H	Sık	Nadiren	Yok	Sık	Sık	Sık	%2	%2
I	Sık	Sık	Nadiren	Bazen	Sık	Bazen	%20	%20
J	Sık	Bazen	Bazen	Sık	Sık	Sık	%10	%10

Katılımcı	Ar-Ge projelerinde bilgi ve teknoloji elde etmek için kullanılan aktiviteler ve yoğunlukları					
	Lisans Satınalma	**Patent Satınalma**	**Stratejik İttifak**	**Diğer Firmaların Ortaklığı**	**Devralma**	**Açık Kaynak Çözümleri**
A	Sık	Yok	Sık	Sık	Nadiren	Çok Sık
B	Sık	Yok	Sık	Sık	Nadiren	Çok Sık
C	Yok	Yok	Yok	Sık	Yok	Çok Sık
D	Yok	Yok	Çok Sık	Yok	Yok	Sık
E	Yok	Yok	Çok Sık	Sık	Bazen	Çok Sık
F	Sık	Yok	Sık	Yok	Bazen	Sık
G	Yok	Yok	Sık	Sık	Yok	Bazen
H	Yok	Yok	Sık	Yok	Yok	Çok Sık
I	Çok Sık	Yok	Yok	Yok	Yok	Çok Sık
J	Yok	Yok	Sık	Sık	Yok	Sık

Katılımcı	Ar-Ge projelerinde kullanılan bilgi kaynakları ve kullanım sıklıkları				
	İnternet	Web 2.0	Networking	Uzman Konferansları	Uzman Literatürü
A	Çok Sık	Yok	Sık	Sık	Sık
B	Çok Sık	Yok	Sık	Sık	Sık
C	Çok Sık	Bazen	Çok Sık	Bazen	Bazen
D	Çok Sık	Çok Sık	Çok Sık	Çok Sık	Çok Sık
E	Çok Sık	Nadiren	Nadiren	Çok Sık	Çok Sık
F	Çok Sık	Nadiren	Nadiren	Nadiren	Çok Sık
G	Çok Sık	Çok Sık	Bazen	Nadiren	Nadiren
H	Çok Sık	Yok	Sık	Sık	Çok Sık
I	Sık	Bazen	Bazen	Bazen	Sık
J	Çok Sık	Yok	Sık	Sık	Sık

Katılımcı	**Firmanızın açıkça formüle edilmiş bir inovasyon stratejisi var mıdır?**	**Firmanız açık inovasyonla ilgileniyor mu?**	**Ar-Ge departmanınız başarılı bir şekilde talepleri doyurabiliyor mu?**	**İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin ürün inovasyonunu arttırmakta mıdır?**	**İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenin süreç inovasyonunu arttırmakta mıdır?**	**İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin yeni ürün satışlarının yüzdesi oranını arttırmakta mıdır?**	**İşletmeniz sektörünüzdeki rakiplerle karşılaştırıldığında yüksek inovasyon performansı sergiliyor mu?**	**İşletmeniz inovasyon performansından memnun mu?**
A	Evet	Evet	Kısmen Emekleme safasında, gelişerek artıyor	Evet	Evet	Evet	Düşük inovasyon performasnı sergileniyor	Türkiye ortalamasına göre yüksek anca yurt dışı ortalamasının altındayız. Hedefimiz yurt dışı ortalamasını yükseltmek ve ilk 5 firma arasında yer almak.
B	Evet	Evet	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Hayır
C	Hayır	Evet	Tam olarak doyurmuyor, Kısmen denebilir	Evet	Evet	Evet	Esenk olduğumuz için daha iyiyiz	Evet
D	Hayır	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Kısmen	Her zaman
E	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Yeterli değil, daha yenilikçi şeyler yapılmalı	Evet

Katılımcı	Firmanızın açıkça formüle edilmiş bir inovasyon stratejisi var mıdır?	Firmanız açık inovasyonla ilgileniyor mu?	Ar-Ge departmanınız başarılı bir şekilde talepleri doyurabiliyor mu?	İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin ürün inovasyonunu arttırmakta mıdır?	İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenin süreç inovasyonunu arttırmakta mıdır?	İşletmenizin Ar-Ge sürecinde açık inovasyon faaliyetlerini kullanması, işletmenizin yeni ürün satışlarının yüzdesi oranını arttırmakta mıdır?	İşletmeniz sektörünüzdeki rakiplerle karşılaştırıldığında yüksek inovasyon performansı sergiliyor mu?	İşletmeniz inovasyon performansından memnun mu?
F	Hayır Müşteri taleplerine ve ihtiyaçlarına göre çizilen bir yol izlenmektedir.	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
G	Hayır	Kısmen	Kısmen	Evet	Evet	Kısmen	Evet	Kısmen
H	Evet (yıllık olarak hazırlamaktayız)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
I	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Yeterli seviyede	Dahada iyleştirilebilir
J	Hayır	Evet	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Ortalama değerde	Hayır

KURUMSAL İTİBAR, KURUM KİMLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME-ÖZDEŞLEŞMEME ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BANKACILIK SEKTÖRÜ KURUMSAL MÜŞTERİLERİ VE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

Kocaeli Üniversitesi,

hulyacekmecelioglu@gmail.com

Ayşe GÜNSEL

Kocaeli Üniversitesi,

agnsel@gmail.com

Neslihan ŞEVİK

Kocaeli Üniversitesi,

neslihanakman@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Kurum Kimliği, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Özdeşleşmeme, Bankacılık Sektörü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; kumsal itibar, kurum kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme arasındaki ilişkileri bankacılık sektörü özelinde incelemektir. Kuruma değer katan soyut bir varlık olarak görülen kurumsal itibarın, kuruma ekonomik ve sosyal katkılar sağlayarak, rekabet üstünlüğü elde etmesine aracılık ettiğine ilişkin görüş ve araştırma sonuçlarının var olması, kurumsal itibarın stratejik yönetim yazınında önemli kabul edilen ve çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelenen bir konu olmasını sağlamıştır. Bu çalışmada kurumsal itibar, kurum kimliği ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme ilişkileri ile kimliğin, itibar ve özdeşleşme-özdeşleşmeme arasındaki ilişkideki aracılık rolü kapsamlı olarak araştırılmaktadır. Araştırmada kurumsal itibar yazınında yeterince irdelenmeyen itibar ve kimlik konusuna farklı bir açıdan bakılmış ve bankacılık sektöründe yer alan tüm bankaların kurumsal müşterilerinden elde edilen kurumsal itibara ilişkin algıların, banka çalışanlarının kurum kimliğinin gücüne ilişkin algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. İlaveten araştırmada, kurumsal itibar ile kurum kimliğinin gücünün, (i)örgüt tarafından arzu edilen bir durumu yansıtan çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi ile (ii) özdeşleşmenin diğer bir kutbunu oluşturan ve hiç de arzu edilmeyen bir durum olarak görülen özdeşleşmeme üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, müşterilerin kurumsal itibar algılarının çalışanlarda kurum kimliğinin gücüne ilişkin güçlü bir algı oluşturduğunu göstermektedir. Diğer yandan araştırma sonuçları, kurumsal kimliğin gücünün

örgütsel özdeşleşmemeyi negatif yönde etkilediğini ve kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşmeme ilişkisinde aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

GİRİŞ

Kurumun maddi olmayan varlıkları arasında yer alan ve işletmeye değer katan kurumsal itibar; kurumun etrafında bulunan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayan kuruluşlar, medya ve toplum gibi iç ve dış paydaşların kuruma ilişkin inanç ve görüşleri (Teece vd., 1997) veya algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Argenti ve Druckenmiller, 2004; Carmeli ve Tishler, 2005; Chun, 2005; Fombrun, 1996). Kazanılması ve taklit edilmesi zor, kaybedilmesi ise bir o kadar kolay olan; bu nedenle ikamesi mümkün olmayan önemli stratejik bir varlık olarak görülen kurumsal itibarın (Kotha ve diğerleri. 2001) kuruma değer katması, rekabet avantajı kazandırması, iç ve dış paydaşlar nezdinde kurum ile ürün ve hizmetlerini cazip kılması nedeniyle çok sayıda uygulamacı ve araştırmacı kurumsal itibar konusuna odaklanarak itibarı ölçmeye ve çeşitli değişkenlerle ilişkisini irdelemeye çalışmıştır (Argenti ve Druckenmiller, 2004; Caruana, 1997; Fombrun ve diğerleri, 2000; Fombrun, 1996; Helm, 2007; Helm, 2005; Walsh ve Beatty, 2007).

Çalışmanın bir diğer önemli değişkeni kurum kimliğinin gücüdür. Kurum kimliği; örgütü diğerlerinden ayıran özelliklerin, örgütün kim olduğunu ve nereye gittiğini gösteren yönetim politika ve uygulamalarının, örgütün amaç ve hedeflerinin, paydaşlarla kurduğu iletişim şeklinin, sahip olduğu yeteneklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Downey, 1986; Gioia ve diğerleri, 2000). Kurumsal kimliğinin en önemli özelliği, kurumun ekonomik performans ve verimliliğini arttırmaya yardım eden stratejilerin oluşturulmasına temel teşkil etmesidir. Diğer yandan kurum kimliği, vizyon ve amaçlar doğrultusunda örgütsel bütünleşme ve koordinasyonu sağlayarak kuruma rehberlik etmektedir (Hannebohn ve Blocker, 1983).

Öte yandan örgütsel özdeşleşme konusu, birçok örgüt teorisyeninin incelediği bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini örgütüyle bütünleştirmesi ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarısı ve başarısızlığı olarak tanımlamasıdır (Mael ve Ashforth, 1992). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin temeli, kişinin kendisini çalıştığı örgütü temsil eden bir unsur olarak görmesi yahut görmemesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmeyi açıklarken, sosyal kimlik kavramına başvurarak, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgütle olan ilişkilerinden yola çıkarak nasıl konumlandırdıklarını belirlemeye çalışmaktadırlar (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğerleri, 1994; Elsbach, 1999; Haslam ve diğerleri, 1998; Kreiner ve Ashforth, 2004; Pratt, 1998; Van Knippenberg ve Ellemers, 2003).

Kurum kimliği, iç paydaşların kurum hakkındaki görüşlerini ifade etmekte iken, kurumsal itibar, hem iç ve hem de dış paydaşların kuruma ilişkin algıları olarak görülmektedir. Bazı araştırmacılar, itibarı; imaj ve kimliğin bir fonksiyonu (Wartick, 2002) ya da bileşeni olarak ele almaktadırlar (Fombrun ve Van

Riel, 1997). Kurumsal itibar ile ilgili yazın incelendiğinde kurumsal itibar ile kurum kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme ilişkisine dair yeterli sayıda araştırma bulunmadığı görülmektedir. Bu boşluğu kapatmak üzere bu çalışmada kurumsal itibar, kurum kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışmada, Türkiye bankacılık sektöründe yer alan bankaların kurumsal müşterilerinin kurumsal itibara ilişkin algıları ile banka çalışanlarının kurum kimliğinin gücü ile örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme algıları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmanın en önemli özelliği kurumsal itibarı dış paydaş olan müşteri algıları, kurum kimliğinin gücünü ise iç paydaş olan çalışan algıları üzerinden ölçmesi ve sektörde yer alan tüm bankalara ulaşılmasıdır. Araştırmada, kurumsal itibarın, kurum kimliğinin gücü ve çalışanların özdeşleşme-özdeşleşmeme durumları üzerindeki etkisi ile kurum kimliğinin gücünün örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme üzerindeki etkileri incelenmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Kurumsal itibar, işletmenin, kurulduğu andan itibaren gerçekleştirmiş olduğu tüm işlemlerinin, geçmişten günümüze süregelen eğilimlerinin toplamı olup, işletmenin tüm eylemlerinde uzun süreli bir tutarlılık gerektirir (Herbig ve Milewicz 1993). Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşlarına kıymetli çıktılar sunan kurumsal yeteneklerin toplu bir değerlendirmesidir (Fombrun vd., 2000: 243). Acquaah'a göre paydaşlar, doğrudan kurumun davranışlarını gözlemlemedikleri için bir kuruma itibar atfederken, onun önceki davranışlarının sonuçlarından yararlanmaktadırlar (2003:388). Bu sonuçlar; ürün ve hizmet kalitesinin, topluma ve çevreye desteğin ve finansal performansın önceki göstergelerini içermektedir. Kurum uzun yıllar boyunca kaliteli ürünler üretmiş, çalışanlarına değer vermiş ya da etkin müşteri ilişkileri gerçekleştirmişse; paydaşlar kurumu bu ve benzeri nitelikleri itibariyle değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler paydaşlar için, aynı zamanda, kurumun gelecekteki davranışlarına yönelik tahminler sağlamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009). Gerek iç gerekse dış paydaşların kurumun itibarına ilişkin olumlu değerlendirmeleri kurumun ürün ve hizmetleri, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk çalışmalarıyla paydaşlar nezdinde güvenilir bulunmasını, diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayarak kurum kimliğinin oluşmasını ve bu kimliğin güçlü bir konum kazanmasını olanaklı kılmaktadır.

Kurumsal kimlik kavramının temelinde kimlik kavramı bulunmaktadır. Kişileri, grupları ve toplumları diğer kişi, grup ve toplumlardan ayıran özellikler bütünü olarak beliren kimlik kavramı, kişilerin ve grupların kendilerini kim olarak yahut ne olarak gördüklerini ortaya koymakta, kişi ve grupların nelere değer verdiğini ifade etmektedir (Giddens, 2005). Kurumsal kimlik ise bir örgütün kamuoyuna (toplum, çalışanlar, müşteriler, basın, mevcut ve potansiyel hissedarlar vb.) kendisini tanımlamak için seçtiği yolların; örgütün kişiliğini yansıtan logo, marka simgesi gibi tüm görsel unsurların (Carter, 1982); örgütün sosyal, ekonomik ve politik alanlardaki tüm görsel ve görsel olmayan ifadelerinin ve davranışlarının toplamı (Henrion, 1980) olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve kurumların sosyal statülerini en üst seviyeye çıkarmalarında önemli bir etkisi bulunan temel varlıklardan biri olarak kurumsal itibar rekabetçi bir sürecin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990). Uzun ve rekabetçi bir süreçte oluşan görünümü ifade eden kurumsal itibar, kurumu güvenilir kılmak suretiyle, paydaşların kuruma ilişkin olumlu algılar edinmelerini ve kurumun ürün ve hizmetlerini kaliteli bulmalarını sağlamaktadır. Kurumların çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sağlaması ve çalışanlarının fikirlerini önemsemesi gerek çalışanları nezdinde, gerekse çalışanları aracılığı ile müşterileri nezdinde kuruma ilişkin olumlu bir itibar algısı yaratmaktadır. Kurumun çevreye duyarlı olması ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi de aynı şekilde kurum için olumlu algıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Whetten and Mackey (2002)' ye göre, kurumsal itibar; müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakiplerin herhangi bir işletmenin kurumsal kimliğini ne derece güvenilir algıladıklarına dair kuruma geri dönüş sağlayan yegâne unsurdur (Radomir ve diğerleri, 2014). Dolayısıyla kurumsal itibarı oluşturmak adına harcanan çabalar sonucunda paydaşlar nezdinde oluşan kurumsal itibar, kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini, kim olduğunun ve neye önem verdiğinin kavranmasını sağlayarak kurum kimliğinin oluşumuna ve güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada müşterilerde oluşan kurumsal itibar algısının çalışanların kurum kimliğinin gücüne ilişkin algılamalarını pozitif yönde etkileyeceği varsayılmakta ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H1: Kurumsal itibar algısı kurumsal kimliğin gücünü pozitif yönde etkilemektedr.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini kurumuyla tanımlama derecesini göstermekte ve çalışanın örgütle "bir bütün olma" algısını temsil etmektedir. Örgütsel özdeşleşme çalışanın örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayarak kurumun performansının artmasına katkıda bulunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini sağlayan önemli unsurlardan biri kurumuna ilişkin sahip olduğu itibar algısıdır (Gotsi ve Wilson, 2001). Paydaşların, bir örgütü belirli bir zaman dilimi içerisinde genel olarak değerlendirmeleri sonucunda o örgüte karşı oluşan duygu ve düşünceleri ile edinilmiş tecrübelerinin toplamını yansıtan; kazanılması ve taklit edilmesi zor, kaybedilmesi de bir o kadar da kolay olan; bu nedenlerden dolayı ikamesi mümkün olmayan önemli stratejik bir varlık olarak tanımlanan kurumsal itibar (Kotha ve diğerleri, 2001) ile özdeşleşme-özdeşlememe ilişkilerini inceleyen az sayıda araştırmada, itibarın özdeşleşme-özdeşleşmeme ile ilişkili olduğu (Gotsi ve Wilson, 2001) sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim çalışanların kendilerini değerlendirme ölçütlerinden biri de çalıştıkları kurumun dışarıdan nasıl algılandığıdır. Kurumsal itibarı yüksek örgütlerde çalışmak bireyler için diğerlerine göre yüksek statüye sahip olmak ve saygı görmek anlamlarını taşımaktadır. Dolayısıyla yüksek kurumsal itibara sahip kurumlarda çalışan bireyler kurumlarıyla daha fazla özdeşleşmektedirler (Podnar, 2011). Olumlu bir kurumsal itibar algısına sahip olan örgüt üyelerinin kendilerini geliştirme isteklerinin artacağı (Dukerich vd., 2002; Mael ve Ashforth,

1992; Reade, 2001) ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, müşterilerin kurumsal itibar algılarının, çalışanların örgütü benimsemeleri sağlayarak örgütle özdeşleşmelerini arttıracağı varsayılmakta ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H2: Kurumsal itibar algısı çalışanların özdeşleşmelerini pozitif yönde etkilemektedir.

Yönetim araştırmacıları, özdeşleşme konusuna daha geniş bir açıdan bakarak, çalışanların örgütle özdeşleşmesinin karmaşık bir konu olduğunu ve farklı özdeşleşme biçimlerinin olabileceğini tartışmaktadırlar (Ashforth, 2001; DiSanza ve Bullis, 1999; Dukerich ve diğelei, 1998; Elsbach, 1999; Pratt, 2000). Bu noktada özdeşleşme kavramı, bireyin örgütle olan ilişkisini tanımlamaya yetmemektedir. Özellikle, kişinin kendi kimliğini ve itibarını; örgütün misyonu, kültürü veya örgütü tanımlayan diğer unsurlardan bilinçli veya aktif olarak ayırdığı bir noktada, çalışan, örgütün kimliğinden hoşnutsuzluk duymakta ve örgütün sakıncalı gördüğü bazı yönlerini başkalarından gizleyebilmekte ve hatta yalan söyleyebilmektedir. Bu durumda bir özdeşleşmeme halinden bahsedilebilir. Özdeşleşme ve özdeşleşmeme, birbirinin tam zıttı kavramlar olmaktan çok, tek boyutlu bir değişkeninin iki kutbunu oluşturmaktadır. Özdeşleşme, kişinin kendisini örgütün pozitif gördüğü yönleri ile tanımlaması iken; özdeşleşmeme, kişinin, örgütün negatif gördüğü yönlerinden ve örgüt kimliğinden kendisini ayrı tutması ve aradaki bağlantıyı yok saymasıdır. Diğer yandan, kişinin kimliği ile kurum kimliği arasında bir aykırılık ya da uyuşmazlık olabilir. Özdeşleşmeme; bireyin, kurumun kimliğiyle tesadüfi ya da iyi niyetli bir uyuşmazlığı değil, bilinçli ve aktif bir uyuşmazlık durumunu ifade eder (Elsbach, 1999). Özdeşleşme örgüt tarafından arzu edilen bir durumu yansıtırken, özdeşleşmeme arzu edilmeyen bir durumu göstermektedir. Konuya kurumsal itibar açısından yaklaşıldığında, pozitif bir kurumsal itibar algısının sosyal kaynak işlevi görerek çalışanlarda güven duygusu oluşturduğu ve örgütün ortaya çıkabilecek çeşitli sorunları aşacağına ilişkin bir görüş oluşturduğu görülmektedir. Olumlu bir kumsal itibar algısı çalışanların özdeşleşmesini zayıflatacak sorunlardan onları korurken, olumsuz bir kurumsal itibar algısı bireylerin kendisini geliştirme arzusunu azaltarak özdeşleşmemeyi geliştirir. Bu nedenle, bu çalışmada kurumsal itibarın özdeşleşmemeyi negatif etkileyeceği düşünülmektedir ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H3: Kurumsal itibar algısı çalışanların özdeşleşmemelerini negatif yönde etkilemektedir.

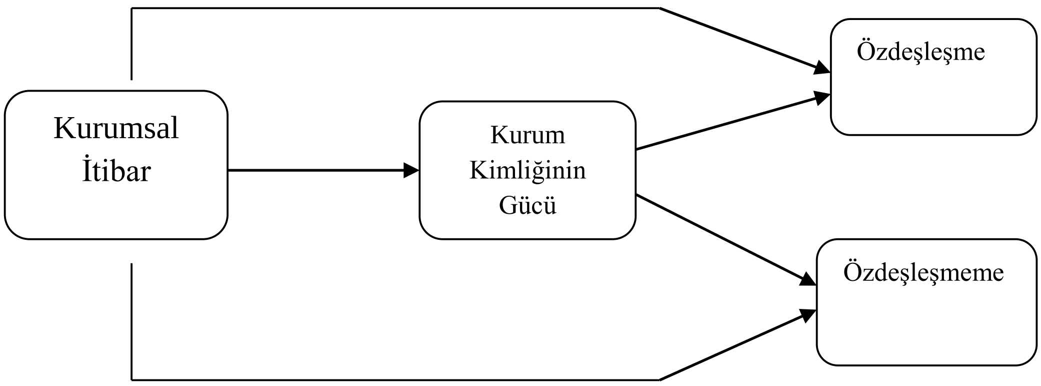
Kurumsal kimlik kavramının temeli, gruplar arası ilişkileri açıklamaya çalışan sosyal kimlik kavramına dayanmaktadır. Bir bireyin kendisini sosyal gruplarla ilişkili olarak nasıl gördüğü birçok sosyal-psikolojik teorinin temelini oluşturmaktadır (bir örnek için bkz. Tajfel, 1982). Sosyal kimlik kavramının temeli bireysel kimliğe ve grup kimliğine dayanmakta, fakat bu kimliklerin üzerinde bir kişilik tarifini ifade etmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1). Şerif (1936)' in de ifade ettiği gibi bulundukları grup içerisinde kişiler bazen kişisel kimlikleri bazen de sosyal kimlikleri doğrultusunda davranışlarda bulunabilmektedirler (Demirtaş, 2003). Kişiler, büyük anlamlar yükledikleri grup üyelikleri neticesinde

grup içerisinde, genellikle, bireysel kimliklerinden sıyrılıp sosyal kimliklerine uygun olarak kolektif davranışlarda bulunabilirler. Bunun nedeni, grupların kendi kimliklerinden doğan kalıplaşmış davranış biçimlerinin, birey üzerindeki etkisinin büyük olması ve grup üyeleri tarafından paylaşılır olmasından kaynaklanmaktadır (Haslam ve diğerleri, 1998). Kendisini bulunduğu grupla daha çok tanımlayan ve özdeşleştiren bireyler, daha yüksek benlik saygısı duyarak daha fazla pozitif sosyal kimliklenme yaşamaktadırlar (Kelly, 1993). Sosyal kimliğin bir üst basamağını oluşturan kurum kimliği ise daha kapsayıcı ve kuruma ait olan özelliklerin bir bütünüdür. Kurum kimliği ne kadar güçlü olursa bireyin örgütle özdeşleşmesi o kadar yüksek özdeşlememesi de bir o kadar düşük olacaktır. Bu nedenle bu araştırmada kurumsal kimliğin gücü ve özdeşleşme-özdeşleşmeme ilişkisine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir.

H4: Kurum kimliğinin gücü çalışanların özdeşleşmesini pozitif yönde etkilemektedir

H5: Kurum kimliğinin gücü çalışanların özdeşlememesini negatif yönde etkilemektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



METODOLOJİ

Örneklem, Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Bu araştırma Türkiye Bankacılık Sistemine ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği Sistemine kayıtlı olup faaliyet gösteren toplam 54 banka üzerinde gerçekleştirilmiş; bankacılık sektöründe yer alan tüm bankalara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında kurumsal kimliğe ve örgütsel özdeşleşme ve özdeşleşmemeye ilişkin veriler banka çalışanlarından, kurumsal itibara ilişkin veriler ise bankaların kurumsal müşterilerinden sağlanmıştır. Araştırmada iki ayrı anket formu uygulanmıştır. Araştırma verileri toplanırken tek yanlı kaynak hatasını engellemek için her bankadan tesadüfî olarak seçilen iki yönetici ile her bankanın iki kurumsal müşterisinden alınan anketler değerlendirmeye alınmış ve toplam 216 adet eksiksiz veri analizlere dâhil edilmiştir.

Kurumsal itibarı ölçmek için Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen 20 ifadeden oluşan “İtibar Katsayısı” (RQ) ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal kimliğin gücünü ölçmek için Kreiner ve Ashfort (2004) ile Gioia ve Thomas (1996) tarafından geliştirilen 9 ifadelik “Kurumsal Kimliğin Gücü” ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeği kullanılmıştır. Özdeşleşmemeyi ölçmek için Kreiner ve Ashfort (2004) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan “Özdeşleşmeme” ölçeği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)” düzeylerinden oluşan beşli likert ölçeğine uygun olarak ölçümlenmiştir.

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; bankaların kurumsal müşterilerinin oluşturduğu cevaplayıcı grubunun %76’ sı ise erkek, %84’ ü evli, %42’ si 36-45 yaş aralığında, %35’ i lise mezunu, %36’ sı 4-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta ve %43’ ü orta yönetim kademesinde görev yapmaktadır. Öte yandan banka çalışanlarının oluşturduğu cevaplayıcı grubunun %68’ i ise erkek, %86’ sı evli, %49’ u 26-35 yaş aralığında, %86’ sı üniversite mezunu, %36’ sı 4-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta ve %55’ i orta yönetim kademesinde görev yapmaktadır.

Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket formunda yer alan değişkenlerin birçoğunun geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olsa da, ölçekler geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tekrar tabi tutulmuştur. Bu çalışmada kurguların geçerlik ve güvenilirlikleri, SmartPLS 3.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışmada kurumsal itibar; duygusal cazibe, vizyon ve liderlik, ürün ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk olmak üzere altı boyuttan oluşmakta olan kompozit bir değişken olarak ele alınarak, ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci düzey faktör analiz sonuçları; her bir boyutun kurumsal itibar değişkenine 0.59 ile 0.85 arasında değişen bir yükle bağlandığını ve bu altı boyutun kurumsal itibarın %87` sini açıklamakta olduğunu (R^2) göstermektedir. Yani kurumsal itibar kompozit bir değişken olarak araştırma modeline dahil edilebilir. Bununla birlikte tüm model için bakıldığında ifadelerin 0.59 ile 0.96. arasında değişen bir yükle kendi değişkenlerine bağlı olduğu görülmektedir. Değişkenler için hesaplanan ortalama varyans değerleri (AVE) .50 ile .71 arasında seyrederek eşik değer olan .50’ in üzerinde hesaplanmıştır. Değişkenlere ait bileşik güvenilirlikler (CR) 0.82 ile 0.92 arasında değişen değerler almaktadırlar. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeklerin gerekli geçerlilik ve güvenilirlik standartlarını karşıladıklarını göstermektedir.

Araştırma Sorunsalının Çözümlenmesi

Şekil 1' de gösterilen teorik model çerçevesinde belirlenen hipotezlerde öngörülen doğusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre;

Kurumsal itibarın kurum kimliğinin gücü (β: 0.43; p<0,01) üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak **H_1** hipotezi desteklenmektedir.

Ancak beklenenin aksine bulgular, kurumsal itibar ile özdeşleşme ve özdeşleşmeme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı yönünde kanıt sağlamamakta, bu nedenle **H_2** ve **H_3** hipotezleri desteklenmemektedir.

Yine beklenenin aksine kurum kimliğinin gücü ile özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamakta; böylece **H_4** de desteklenmemektedir.

Nihayetinde bulgular, kurum kimliğinin gücünün özdeşleşmeme (β: 0.-60; p<0,01) üzerinde doğrudan ve negatif etkileri olduğuna göstermekte ve dolayısıyla **H_5** hipotezi desteklenmektedir.

Bu bulgular, kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme ve özdeşleşmeme arasındaki ilişkide kurum kimliğinin gücünün aracı değişken rolü oynayıp oynamadığı sorusunu akla getirmekte olup; bu soruya cevap aramak üzere Baron ve Kenny (1986) prosedüründen istifade edilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere bulgular, kurum kimliğinin gücü modele dahil edilmediğinde kurumsal itibar ile özdeşleşmeme (β: 0.32; p<0,01) arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmekte iken; modele kurum kimliğinin gücünün dahil edilmesi ile birlikte bu anlamlı ilişkinin ortadan yok olduğunu görülmektedir. Böylece kurum kimliğinin gücü, kurumsal itibar ile özdeşleşmeme arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlenmektedir. Ancak özdeşleşme ile ne kurumsal itibar ne de kurum kimliğinin gücü asında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığından aracı değişken etkisinden bahsetmek de mümkün değildir.

Tablo 1: Yol Analizleri

Yol			Model A	Model B	Model C
Kurumsal İtibar	→	Kurum Kimliğinin Gücü	--	0.423***	0.423***
Kurumsal İtibar	→	Özdeşleşme	-0.144	--	-0.080
Kurumsal İtibar	→	Özdeşleşmeme	-0.322**	--	-0.062
Kurum Kimiğinin Gücü	→	Özdeşleşme	--	--	-0.181
Kurum Kimiğinin Gücü	→	Özdeşleşmeme	--	--	-0.603**

*p<.1,***p* < .05, *** *p* < .01

SONUÇ

Bu araştırmada, ilgili yazında yeterince irdelenmemiş olan kurumsal itibar kavramı ile, kurum kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme arasındaki ilişkileri incelemektedir. Çalışmada; kurumsal kimliğin gücünün, kurumsal itibar ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme arasındaki ilişkideki aracılık rolü de kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Araştırma, Türkiye bankacılık sisteminde kayıtlı olup faaliyet gösteren tüm bankalara ve onların kurumsal müşterilerine ulaşılmak suretiyle gerçekleştirilmiş olup, bu yönüyle ilgili literatüre çok önemli katkılar sunmaktadır.

Araştırma sorunsalının çözümlenmesi için önerilen model doğrultusunda, yapısal eşitlik modellemesi dâhilinde gerçekleştirilen yol analizleri neticesinde kurumsal itibar, kurum kimliğinin gücü ve örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre, kurumsal itibarın kurum kimliğinin gücü üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Öte yandan, kurumsal itibar ile örgütsel özdeşleşme-özdeşleşmeme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Benzer şekilde kurum kimliğinin gücü ile örgütsel özdeşleşme arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Fakat kurum kimliğinin gücünün örgütsel özdeşleşmeme üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca kurum kimliğinin gücünün, kurumsal itibar ile özdeşleşmeme arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlendiği de tespit edilmiştir.

Araştırma sadece bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Farklı kültür ve sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar ile araştırma sonuçlarının desteklenmesi ilgili literatür açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Acquaah, M. 2003. Organizational competence and firm-specific tobin's q: the moderating role of corporate reputation. **Strategic Organization**, 1(4): 383- 411.

Argenti, A. ve Druckenmiller, B.T. 2004. Reputation and the corporate brand. **Corporate Reputation Review**, 6(4): 368-374.

Ashforth, B.E. 2001. **Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Ashforth, B.E. ve Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 14(1): 20-39.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological resarch: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6): 1173-1182.

Carmeli, A. ve Tishler, A. 2005. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. **Corporate Reputation Review**, 8(1): 13–30.

Carter, D.E. 1982, **Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations**, New York: Art Direction Company.

Caruana, A. 1997. Corporate reputation: concept and measurement. **Journal of Product & Brand Management**, 6(2): 109-118.

Chun, R. 2005. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews,** 7(2): 91-109.

Demirtaş, H.A. 2003. Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. **İletişim Araştırmaları,** 1(1): 123-144.

Disanza, J.R. ve Bullis, C. 1999. Everybody identifies with smokey the bear: employee responses to newsletter identification ınducements at the U.S. forest service. **Management Communication Quarterly,** 12(3): 347-399.

Downey, J.M. 1986. The relationship between corporate culture and corporate identity. **Public Relations Quarterly**, 31(4): 7-12.

Dukerich, J.M., Kramer, R. ve Parks, J.M. 1998. **The dark side of organizational identification**. D.A. Whetten ve P.C. Godfrey **(Eds),** Identity in organizations: building theory through conversation: 17-31. Thousand Oaks CA: Sage.

Dukerich, J.M., Golden, B.R. ve Shortell, S.M. 2002. Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. **Administrative Science Quarterly**, 47(3): 507-533.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, 39(2): 239–264.

Elsbach, K.D. (1999). An expanded model of organizational identification. **Research in Organizational Behaviour.** 21: 163-199.

Fombrun, C.J. ve Shanley, M. 1990. What’s in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal,** 33(2): 233–258.

Fombrun, C.J. 1996. **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. 1997. The reputational landscape. Corporate Reputation Review, 1(1/2): 5–13.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. ve Sever, J.M. 2000. The eputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management,** 7(4): 241–255.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. ve Barnett, M.L. 2000. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business And Society Review,** 105(1): 85-106.

Fombrun, C.J. ve Rindova, V.P. 2000. The road to transparency: reputation management at royal dutch/shell. M. Schultz, M.J. Hatch ve M.H. Larsen (Eds), **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand:** 77-96. Oxford: Oxford University Press.

Giddens, A. 2005. **Sociologia.** Porto Alegre: Artmet.

Gioia, D.A. ve Thomas, J.B. 1996. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly,** 41(3): 370-403.

Gioia, D.A., Schultz, M. Ve Corley, K.G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. **The Academy of Management Review**, 25(1): 63–81.

Gotsi, M. ve Wilson, A.M. 2001. Corporate Reputation: Seeking A Definition**. Corporate Communications: An International Journal**, 6(1): 24–30.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. 2009. çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. **Journal of Yasar University**, 4(16): 2637-2660.

Hannebohn, O. ve Blocker, S. 1983. Corporate communication in the praxis, **Weberforum.**

Haslam, S.A., Turner, J.C., Oakes P.J. Reynolds, K.J., Eggins R.A., Nolan, M. ve Tweedie, J. (1998). When do stereotypes become really consensual? Investigating the group-based dynamics of the consensualization process. **European Journal Of Social Psychology,** 28: 755-776.

Helm, S. 2005. Designing a formative measure for corporate reputation. **Corporate Reputation Review,** 8(2): 95–109.

Helm, S. 2007. One reputation or many? comparing stakeholders' perception of corporate reputation. **Corporate Communications,** 12(3): 238–254.

Henrion, F. 1980. Corporate communication in the praxis. **Weberforum**, 5(80): 17-19.

Herbig, P. ve Milewicz, J. 1993. The relationship of reputation and credibility to brand success. **Journal of Consumer Marketing,** 10(3): 18-24.

Kelly, C. 1993. Group identification,iIntergroup perceptions and collective action. Ed. W. Stroebe ve M. Hewstone (Eds.), **European review of social psychology**: 59-85. Chichester: John Wiley ve Sons, 59-85.

Kotha, S., Rajgopal, S. ve Rindova, V. 2001. Reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure internet firms. **European Management Journal.** 19(6): 571–586.

Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior,** 25(1): 1-27.

Mael, F. ve Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, 13(2): 103-123.

Margulies, S. 1977. Principles of beauty. **Psychological Reports**, 41(1): 3–11.

Podnar, K. 2011. Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: an empirical examination. **Teorıja Praksa,** 486: 1611-1627.
Pratt, M.G. 1998. To be or not to be? central questions ın organizational identification. David A. Whetten ve Paul C. Godfrey (Eds.), **Building theory through conversations (foundations for organizational science)**: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Pratt, M.G. 2000. The good and the bad, and the ambivalent: managing identification among amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, 45(3): 456-493.
Radomir, L., Plăıaş, I. ve Nistor, V-C. 2014. Corporate reputation, image and identity: conceptual approaches. **International conference —Marketing – from information to decision,** 7 th Edition: 219-229.
Reade, C. 2001. Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. **Journal of Human Resource Management,** 12(8): 1269–1291.
Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, S.A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal,** 18 (7): 509-533.
Van Knippenberg, D. ve Ellemers, N. 2003. Social identity and group performance: identification as the key to group-oriented effort. S.A. Haslam, D. Van Knippenberg, M.J. Platow ve N. Ellemers (Eds.), **Social identity at work: developing theory for organizational practice:** 29–42. Hove, East Sussex, United Kingdom: Psychology Press.
Tajfel, Henri 1982. Social Psychology Of Intergroup Relations. Annual Review Of Psychology, 33: 1-39.
Walsh, G. ve Beatty, S.E. 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. **Journal of The Academy of Marketing Science,** 35: 127-143.
Wartick, S. L. 2002. Measuring corporate reputation: definition and data. Business & Society, 41(4): 371–392.
Whetten, D.A. ve Mackey, A. 2002. A Social Actor Conception Of Organizational Identity And Its Implications For The Study Of Organizational Reputation. **Business & Society,** 41(4): 393–414.

KURUMSAL YÖNETİM NAKİT AKIŞI DALGALANMALARINI AZALTMAK İÇİN STRATEJİK BİR YAPILANMA MIDIR? TÜRKİYE İMALAT SANAYİSİNDE YER ALAN AİLE İŞLETMELERDEN BULGULAR

Ömer Tuğsal DORUK,

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, e-mail: otdoruk@atu.edu.tr

AMAÇ

Bu çalışmada kurumsal yönetimin nakit akışı dalgalanmalarını azaltması Türkiye imalat sanayisinde yer alan firmalar için araştırılmaktadır. Türkiye imalat sanayisinde yer alan ve kurumsal yapısı oturmuş 6 büyük aileye ait şirketlerde araştırılan firmaya özgü dalgalanma-kurumsal yönetim ilişkisi 2006-2017 yılları arasında ileri düzey panel ekonometri analizleri ile araştırılmıştır.

Türkiye ekonomisinde aile yönetiminin oldukça önemli olduğu bir reel sektör bulunmaktadır. Bu çalışmada da vekalet teorisi çerçevesinde Türkiye ekonomisi için önemli olan 6 büyük ailenin sahipliğinde olan işletmelerde finansal performans için oldukça önemli olan nakit akışlarındaki dalgalanma ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Türkiye odaklı literatürde Demirağ ve Serter (2003), Kula (2005) ve İlhan Nas ve Çarkçı (2015) tarafından da ifade edildiği üzere Türkiye ekonomisinde az sayıda büyük hissedar (ya da blok hissedarlar) doğrudan yöneticileri denetleyebilmektedir. Aynı zamanda CEO'nun ya da genel müdürün aileden olmadığı durumlarda da CEO aile kültürünü koruyan, aile ile uzun dönemli ilişkileri olan yöneticilerdir (Ararat ve Uğur, 2003). Aynı zamanda aile kontrolünde olan işletmelerde uzun vadeli süreçte yöneticiler kendi kariyerlerini geliştirme ve firma adına en iyi kararları almaya çalışmaktadırlar (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008; İlhan Nas ve Çarkçı, 2015). Dolayısıyla Jensen ve Meckling (1976) tarafından ifade edilen yöneticilerin 'imparatorluklarını oluşturma' çabalarının bu çalışmada bu 6 büyük ailenin kontrolünde olan işletmeler için geçerli olmadığı ve bu işletmelerin finansal kaldıraç kanalını diğer işletmelere göreli olarak oldukça etkin kullanması beklenmektedir.

Çalışmada ele alınan yıllar arasında hem firma hem de zaman düzlemini kullanan panel veri analizinin firmaların dinamik yapısına ilişkin çıkarımlar yapmayı elverişli hale getirmesinden dolayı panel veri analizi kullanılmaktadır. Firma düzeyi dinamik yapının modellenerek aile işletmelerine ait çıkarımlar yapmanın oldukça karmaşık bir yapısı bulunmaktadır. Aile işletmelerinde geçmiş tecrübelerin rolünü ortaya koyan stratejik karar alma süreci ve karmaşık

karar alma yapısını modellemeye yarayan GMM yöntemi bu çalışmada kullanılmaktadır. Çalışmanın amacı kurumsal yönetimin firmaya özgü nakit akışı dalgalanmaları azaltmak için önemli bir yönetim aracı olmasının tespit edilmesidir. Bu çerçevede 6 büyük aileye ait olan işletmelerin nakit akışlarına daha az maruz kalması ve finansal kaldıraç kanalını daha etkin kullanması beklenmektedir. Çalışmanın ana hipotezi aşağıda yer aldığı şekildedir:

H1: Büyük 6 aileye ait işletmelerin kurumsal yönetim yapıları ve kurum kültürü diğer işletmelere göre daha oturmuş bir yapıdadır. büyük 6 aileye ait işletmelerin nakit akış dalgalanmalarını finansal kaldıraç kanalını daha etkin kullanarak diğer işletmelere göre azalttığı beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Firmanın piyasalardaki dışsal olaylardan kaynaklı maruz kaldığı önemli risklerden birisi de nakit akışı dalgalanmalarıdır. Nakit akışı dalgalanmaları, firmanın gelecek ile ilgili taahhütleri ve firma performansı açısından oldukça önemli bir risktir. Mevcut literatürde nakit akışı dalgalanmaları firmaların nakit politikaları ile oldukça alakalıdır. Diğer bir deyişle firmaların nakit politikalarının iyi bir şekilde yönetilmesi nakit akışı dalgalanmalarını azaltabilecektir.

Finans ile yönetim arasındaki bağlantı son dönemlerde özellikle 1990'lı yılların ilk yarısından itibaren daha sık kurulmaya başlanmıştır. Bu dönüşümün temelinde ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde hissedarların ve paydaşların refahının maksimize edilmesi (shareholder wealth maximization) yaklaşımı yatmaktadır (Lazonick ve O'Sullivan, 2000; Froud ve diğerleri, 2000). Aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma ile ilgili sorunların işletmelerin kendi olanakları çerçevesinde bir network oluşturarak ya da farklı organizasyon yapıları ile gidermeye çalışması üzerinde durulmaktadır (Kim vd., 2010;Aguilera ve Crespi- Cladera, 2012). Dolayısıyla aile işletmelerinin de Türkiye ekonomisinde özellikle finansal piyasalardaki boşlukları doldurma ve yönetimsel olarak ortaya çıkan boşlukları doldurma noktasında önemli olduğu yorumu yapılabilir. Aile işletmelerinin bir diğer rolü ise geçmiş ile oldukça bağlantılı bir yapıda olan kurumsal kültürdür. Dolayısıyla aile işletmelerinin bu kurumsal kültür çerçevesinde önemli bir finansal performans göstergesi olan nakit akışı dalgalanmalarını kontrol altına alması da beklenen bir olgudur.

Aile işletmelerinin geçmiş tecrübelerine dayalı bir kurumsal kültürü ve bu kültüre dayalı bir karar alma mekanizması bulunmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde karar alma stratejisi, geçmişteki birikimlere ya da tecrübelere dayalı stratejik bir yapılanma olarak yorumlanabilir. Mevcut literatürde tarihsel çerçevenin ya da birikimin strateji üzerine olan etkisi üzerine durulmaktadır (Vaara ve Lamberg, 2016; Whittington vd., 2011; Godfrey, vd., 2016; Kipping ve Üsdiken, 2014; Rowlinson vd., 2014; Foster vd., 2017). Aynı zamanda mevcut literatürde aile işletmelerinin uzun dönemli geleneklerini ve kurumsal kültürlerini terketme eğiliminin de oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bknz De Massis vd., 2016; Erdogan vd., 2019). Bu kapsamda aile işletmelerinin kurumsal yönetim anlamında aldığı kararların stratejik kararlar olduğu sonucuna varılabilir.

Kurumsal yönetim literatüründe aile kontrolünün yöneticiler ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar bulunmaktadır (Anderson ve Reeb,2003; La Porta, Lopez- de- Silanes, ve Shleifer, 1999; Shleifer ve Vishny, 1986; Ali, Chen, ve Radhakrishnan,2007; Andres, 2008; Asaba, 2003; Block, 2012; Chen, Hsu, ve Chang, 2014; Chrisman, Chua, ve Litz, 2004; De Massis, Chirico, ve Kotlar, 2014; Herrero, 2011; Lou ve Chung, 2013; Maury, 2006; Songini ve Gnan, 2015; Villalonga ve Amit, 2006). Vekalet teorisi odaklı olan bu çalışmalarda genel itibariyle aile işletmelerinin vekalet maliyetini minimize ettiği görülmektedir (Anderson ve Reeb,2003; La Porta, Lopez- de- Silanes, ve Shleifer, 1999; Shleifer ve Vishny, 1986; Ali, Chen, ve Radhakrishnan,2007; Andres, 2008; Asaba, 2003; Block, 2012; Chen, Hsu, ve Chang, 2014; Chrisman, Chua, ve Litz, 2004; De Massis, Chirico, ve Kotlar, 2014; Herrero, 2011; Lou ve Chung, 2013; Maury, 2006; Songini ve Gnan, 2015; Villalonga ve Amit, 2006). Bu çalışmanın da ana dayanak noktasını vekalet teorisi oluşturmaktadır.

Türkiye ekonomisinde aile işletmeleri genel aile işletmeleri literatüründen oldukça ciddi farklılıklara sahiptir. Bu farklardan en önemlisi aile işletmeleri genel olarak Türkiye dışındaki ülkelerde küçük ve orta büyüklükteki firmalar (KOBİ) ölçeğinde ve genel anlamda esnaf ya da küçük aile organizasyonları şeklinde görülmektedir (özellikle Anderson ve Reeb, 2003'te bu durum üzerinde durulan önemli bir noktadır). Ancak Türkiye'de aile işletmeleri piramit yapıya sahip olan, holding bünyesinde yer alan bağlı şirketlere sahip olan ve ülke ekonomisinde önemli düzeyde söz sahibi bir yapıdadır. Yurtoğlu (2003) Türkiye'de borsaya kote olan işletmelerin büyük çoğunluğunda ailelerin yönetime dahil olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da Türkiye ekonomisinde yer alan ve önemli bir yere sahip olan 6 aileye ait (Sabancı, Koç, Zorlu, Yaşar, Anadolu ve Ülker aileleri) işletmelerin finansal kaldıraç kanalını daha etkin kullanarak nakit akış dalgalanmalarına daha az maruz kalması çalışmanın ana hipotezidir. Aynı zamanda mevcut

literatürde de ifade edildiği üzere (Aguilera ve Crespi-Cladera, 2012; Hoskisson vd., 2000; Kim vd., 2010) gelişmekte olan ülkelerde değişen kurumsal yapıya da stratejik bir yapılanma olarak aile işletmelerinin kurumsal yapısı örnek verilebilir. Türkiye ekonomisinde yer alan aile işletmeleri de bu kapsamda oldukça önemli örnekler olarak görülebilir.

Bu çalışmada Türkiye imalat sanayisinde yer alan ve Borsa İstanbul (BİST)'a kote olan firmalar için 2006 ile 2017 yılları arasında 6 büyük aile tarafından kontrol edilen firmaların nakit akışı dalgalanmalarına maruz kalması kurumsal yönetim kanalından araştırılmaktadır.

YÖNTEM

Çalışmada kullanılan yöntem kurumsal yönetimin dinamik yapısını ölçmek amacıyla panel veri analizi olarak seçilmiştir. Örneklem seçim yöntemi ikincil verilere dayalı kasıtlı örnekleme yöntemidir. Borsaya kote olan işletmelerin bilgilerine ulaşmanın kolay olması, aile işletmeleri bilgilerinin daha erişilebilir olması ve işletmelerin finansal tablolarının bağımsız denetçiden geçmiş olması nedeniyle bu örneklem seçimi tercih edilmiştir. Borsaya kote olan işletmelerin büyük 6 aile yönetiminde olan aile şirketi olup olmaması işletmelerin web sayfalarından, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP.gov.tr)'den elde edilmiştir.

Panel veri analizi bir zaman düzlemi içerisinde (T=1,……,i) firma düzeyi (N=1,…..,i) verileri bir araya getiren bir analiz biçimidir. Dolayısıyla panel veri analizinde toplam gözlem sayısı TxN olarak hesaplanmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'de Borsa İstanbul'a kote olan 151 imalat sanayi firması yer almaktadır. Çalışmada kullanılan zaman düzlemi ise 2005 ile 2017 yılları arasıdır. Çalışmada kullanılan toplam gözlem sayısı 151x13 = 1963'tür. Gözlemler yıllıktır ve Finnet (2019) veri tabanından temin edilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenler firmaların mali tablolarından elde edilmiştir. Çalışmada analizlerde kullanılan değişkenler oluşturulurken bir takım veri temizleme uygulaması yapılmıştır:

Firmanın varlıkları sıfır ya da o yıla ait gözlem bulunmuyorsa (missing value):

Firmanın satışları sıfır ya da o yıla ait gözlem bulunmuyorsa

Bu firmalar, örneklemden çıkarılmıştır. Nitekim yukarıda yer alan kalemlerdeki sorunlar kötü muhasebe raporlaması ya da muhasebe eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu firmaların analizde yer alması tahminlerde sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Çalışmada aynı zamanda analizlerde kullanılan tüm değişkenler enflasyonun etkisinden arındırılmıştır. Enflasyonun etkisinden arındırma işlemi için GSYİH deflatörü kullanılmıştır. GSYİH deflatörü 2005=100 olacak şekilde tekrar endekslenerek kullanılmıştır.

MODEL

Çalışmada firmaya özgü nakit akışı dalgalanmaları ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla panel veri analizi yöntemi kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalışmada analiz kısmında ele alınan modelde bağımlı değişken CFV değişkenidir. CFV değişkeni çalışmada kullanılan her firmanın nakit akışlarındaki dalgalanmayı ifade etmektedir. CFV değişkenini elde etmek amacıyla yıllık nakit akışı/dönem başı maddi duran varlıklar rasyosunun 5 yıllık hareketli standart sapması hesaplanmıştır.

Çalışmada kullanılan analizin ikinci aşamasında ise panel veri analizine dayalı dinamik Genelleştirilmiş Momentler Metodu (GMM) yöntemi kullanılmıştır. GMM yöntemi Arellano ve Bond (1991) ve Blundell ve Bover (1995)'e dayanan önemli bir analiz yöntemidir. GMM yönteminin panel veri analizinde kullanılması için öncelikle N>T veri setine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir deyişle firma sayısının (bu çalışmada N=175), zaman düzlemi (bu çalışmada T=12) den yüksek olması gerekmektedir. Dinamik yapıları analiz ederken cari dönem (t) ve bir önceki dönem (t-1) arasındaki ilişkiyi modellemek amacıyla analize bağımsız değişken olarak dahil edilen değişkenin t-1 dönemindeki değeri standart en küçük kareler yöntemi ve panel veri analizinde kullanılan statik modeller (sabit etki ve rastsal etkilere sahip) sapmalı tahminlere sahip olmaktadır. Bu yöntemlerin hepsinde değişkenin t-1 dönemindeki değerinin hata teriminden bağımsız olduğu varsayımı yapılmaktadır. Ancak bağımlı değişkenin t-1 dönemindeki değerinin reel dünya şartları ve analiz açısından hata teriminden bağımsız olduğunu varsaymak oldukça sapmalı tahminlere yol açmaktadır. GMM içsellik olarak tabir edilen bu durumu tüm içsel değişkenlerin geçmişteki değerlerini araç değişken olarak kullanarak dinamik bir çerçevede aşmakta ve etkin tahminlere ön ayak olmaktadır. Bu özelliğin yanı sıra panel veri analizlerinde firma düzeyi veriler kullanılırken sıkça rastlanılan sorunlar değişen varyans (heteroscedasticity) ve otokorelasyon sorunlarıdır. Standart regresyon modellerinde ve en küçük kareler regresyonlarında varyansın değişmemesi beklenmektedir. Ancak panel veri analizlerinde, özellikle finansal değişkenler kullanılırken varyansın sabit kalmaması olağan bir durumdur. GMM yönteminde firma düzeyinde de bir önceki duruma ait hata teriminin cari dönemdeki hata terimi ile ilişkili olması olarak varsayılan otokorelasyon

sorununu da M testleri vasıtasıyla test edilmektedir. M Testleri (Arellano-Bond AR testleri olarak da adlandırılmaktadır), hata terimlerinde ikinci mertebeden otokorelasyon sorunu beklenmemektedir. Aynı zamanda GMM yöntemi değişen varyansa ve otokorelasyona dirençli standart hatalar kullanarak bu sorunları aşmaktadır. GMM yönteminde Arellano ve Bond (1991)'e ait fark-GMM yöntemi kullanılarak firmalara özgü firma ölçeği, yönetimsel farklılıklar gibi özel farklılıklar fark alınarak minimize edilmektedir. Fark-GMM modeli firmalara özgü gözlemlenemeyen farklılıkların minimize edilmesi anlamında oldukça elverişlidir. GMM yönteminin bu çalışmada kullanılma nedenlerinden önemli bir tanesi de geçmişe dayalı birikimsel stratejik karar almanın GMM yönteminde firma düzeyinde geçmiş değerlerin kullanılarak oldukça gerçekçi bir düzeyde modellenebilmesidir. Dolayısıyla bu çalışmada GMM modeli ile stratejik birikimsel karar alma süreci de modellemeye dahil edilerek stratejik yönetim ve kurumsallaşma literatüründe ele alınan birikimsel karar alma süreci hesaba katılmaktadır.

Çalışmada kullanılan model, aşağıda yer aldığı şekildedir:

$$CFV_{i,t}= \beta_0+ \beta_1 \text{ BAİ*Lev}_{i,t-1+} X\beta'_{i,\,t\,+}\,\varepsilon_{i,t} \qquad (1)$$

BAİ*Lev: büyük altı aileye ait işletmelerin finansal kaldıraç oranı ile olan etkileşimini ifade etmektedir.
X: kontrol değişkenlerine ait bağımsız değişken matrisini ifade etmektedir.

Kontrol değişkenleri olarak çalışmada firma ölçeği ($FÖ_{i,t}$), nakit akışları ($CF/K_{i,t}$), gelecek büyüme fırsatlarını temsil eden Tobin Q ($TobinQ_{i,t}$) rasyosu ve firmaya özgü nakit akışı dalgalanmalarının bir dönem önceki değeridir ($CFV_{i,t-1}$). Sırasıyla i ve t firmaları ve zaman düzlemini ifade etmektedir. ε ise modelin hata terimini ifade etmektedir. Analizde ikinci modelde ayrı olarak hesaplanan BAİO ise 6 büyük ailenin kontrolünde olmayan firmaları ifade etmektedir.

Modelde yer alan değişkenler içerisinde firma ölçeği toplam varlıkların logaritması alınarak hesaplanmıştır. Nakit akışları ise faaliyet karına amortisman ve itfa paylarının dahil edilerek hesaplanmıştır. Tobin Q rasyosu ise toplam yükümlülükler+ (hisse başı fiyat x hisse sayısı)

/Toplam varlıklar olarak hesaplanmıştır (Connoly ve Hirschey 2005). Firma ölçeği ile nakit akış dalgalanması arasındaki ilişkinin negatif, Tobin Q ile nakit akış dalgalanmaları arasındaki ilişkinin -, nakit akışları ile nakit akış dalgalanmaları arasındaki ilişki – olarak beklenmektedir. Aynı zamanda nakit akışı dalgalanmalarının bir dönem önceki döneminin mevcut dönemi etkilemesi beklenmektedir. Bu katsayının – olması bir ayarlanma düzeyi (adjustment) etkisini,

+ olması ise patika bağımlılığı (path dependency) etkisini göstermektedir. Bu ilişkinin de işletmelerin nakit politikalarının bağımlı etkilerinin olması nedeniyle + olması beklenmektedir.

Tablo 1: Açıklayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Gözlem Sayısı
$CFVOL_{i,t}$	.2650752	.3933982	.0080669	3.224039	N = 1641, n=169, T=9.71
$FÖ_{i,t}$	18.65363	1.55895	15.09928	22.82557	N = 1846, n=168, T=10.98
$TobinQ_{i,t}$	1.819956	1.840911	.240625	18.69556	N = 1785, n=168, T=10.62
$CF/K_{i,t}$	0.4000716	.4982892	-.6941373	3.593567	N=1807, n=169, T=10.69
$Lev_{i,t}$ Büyük 6 aileye ait işletmeler	.5809127	.3171994	.1	2.939394	N=312, n=26, T=12
$Lev_{i,t}$ Büyük 6 aile dışı işletmeler	.484948	.3478175	.0612954	4.111111	N=1534, n=143, T=10.72

BULGULAR

Çalışmada tahmin edilen GMM modelleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de yer alan GMM modelleri sonuçlarına göre büyük 6 aileye ait olan işletmelerin finansal kaldıraç kanalını diğer firmalara göreli olarak iyi kullanarak nakit akışlarındaki dalgalanmalara maruz kalmadığı görülmektedir. Tahmin edilen ilk model sonuçlarına göre büyük 6 aileye ait aile şirketlerinin finansal kaldıracı etkin kullanarak nakit akışı

dalgalanmalarını azalttığı görülmektedir. Bu etki %5 istatistiksel anlam düzeyinde geçerli bir etkidir. İkinci modelde yer alan sonuçlara göre büyük 6 aileye ait olmayan işletmelerin finansal kaldıracı nakit akış dalgalanmalarını azaltmak için etkin kullanamadığı görülmektedir. Elde edilen katsayı hem pozitif olarak beklenenin aksine hem de istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, çalışmanın ana hipotezini doğrular yapıda olarak büyük 6 aile sahipliği dışındaki işletmelerin finansal kaldıracı etkin kullanamayarak nakit akış dalgalanmalarını azaltamadığını göstermektedir. Her iki modelde de nakit akışları ile nakit akışı dalgalanmaları arasındaki ilişki beklendiği gibi negatif ve istatistiksel olarak %5 anlam düzeyinde geçerlidir.

Tablo 2: GMM Modelleri sonuçları

	(1) $CFV_{i,t}$ 6 Aile Şirketi	(2) $CFV_{i,t}$ Diğer firmalar
$CFV_{i,t-1}$	0.929^{***}	0.849^{***}
	(14.71)	(8.72)
$CF/K_{i,t}$	-0.109^{*}	-0.0353
	(-2.02)	(-0.65)
$BAİ*Lev_{i,t}$	-1.102^{***}	
	(-5.09)	
$TobinQ_{i,t}$	-0.00414	0.00464
	(-0.25)	(0.46)
$FÖ_{i,t}$	0.00466	-0.0144
	(0.09)	(-0.37)
$BAİO*Lev_{i,t}$		0.0899
N	1184	1184
AR(1)	0.00	0.00
AR(2)	0.19	0.24
Hansen J Test, p değeri	0.42	0.20

Not: *t* istatistikleri parantez içerisinde yer almaktadır. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

$FÖ_{i,t}$: firma ölçeğini, $CF/K_{i,t}$: nakit akışları $TobinQ_{i,t}$: gelecek büyüme fırsatlarını temsil eden Tobin Q rasyosu ve $CFV_{i,t-1}$ firmaya özgü nakit akışı dalgalanmalarını ifade etmektedir. $BAİ*Lev_{i,t}$ ve $BAİO*Lev_{i,t}$ sırasıyla 6 büyük aile kontrolünde olan işletmelerde finansal kaldıracı ve diğer firmalarda finansal kaldıracı ifade etmektedir. Yıllara ait kukla değişkenler raporlanmamıştır.

Kaynak: Yazar tarafından Finnet (2019) verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

Nakit akışları dalgalanmalarının dinamik bir yapıda olduğu ve yönetimsel olarak nakit akışlarında yapılan bir stratejinin sonuçlarının uzun dönemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Firma ölçeğinin nakit akış dalgalanmalarına olan etkisi ilk modelde etkisi beklenenin aksine pozitif, ikinci modelde ise etkisi negatiftir ancak iki modelde de elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamsızdır. Gelecek büyüme fırsatlarını gösteren Tobin Q'nun ise nakit akış dalgalanmalarına olan etkisi ilk modelde negatif, ikinci modelde ise beklenenin aksine pozitif ancak istatistiksel olarak anlamsızdır. Tahmin edilen GMM modellerinde herhangi bir modelleme sıkıntısı bulunmamaktadır. AR(2) test sonucu farkı alınmış hata terimlerinde ikinci mertebeden otokorelasyon bulunmamaktadır. Aynı zamanda Hansen J Testi tahmin edilen modellerde araç değişkenlerin geçerli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışmada tahmin edilen GMM modelleri çerçevesinde ana hipotezin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada ana model sonuçlarının (bknz. Tablo 2) sağlamlığını test etmek amacıyla 6 büyük aileye ait şirketler dışarısında kalan şirketler 6 büyük aile dışarısında kalan aile şirketleri ve aile şirketi olmayan şirketler olarak ayrıştırılarak tahmin edilmiştir. Tablo 3'te yer alan sonuçlar 6 büyük aileye ait şirketlerin dışarısında kalan şirketlerin finansal kaldıraç kanalı üzerinden nakit akışı dalgalanmalarını azaltamadığını göstermektedir. Aile işletmesi olmayan şirketlerde de finansal kaldıraç kanalından nakit akışı dalgalanmasını azaltamamaktadır.

Tablo 3: GMM Modelleri sonuçları: Sağlamlık Kontrolü

	(1)	(2)
	$CFV_{i,t}$ Diğer Aile Şirketleri	$CFV_{i,t}$ Diğer Şirketler
$CFV_{i,t-1}$	0.967***	0.860***
	(7.22)	(8.46)
$FÖ_{i,t}$	-0.0144	0.00224
	(-0.32)	(0.06)
$TobinQ_{i,t}$	0.00165	0.00377

	(0.14)	(0.37)
DAİ*$Lev_{i,t}$	0.243	
	(1.51)	
CF/$K_{i,t}$	-0.0403	-0.0451
	(-0.65)	(-0.81)
Dİ*$Lev_{i,t}$		-0.152
		(-0.60)
N	1184	1184
AR(1)	0.00	0.00
AR(2)	0.33	0.29
Hansen J	0.19	0.28
Wald Test	0.00	0.00

Not: t istatistikleri parantez içerisinde yer almaktadır. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. DAİ: Diğer aile işletmelerini ifade etmektedir. Dİ: diğer işletmeleri ifade etmektedir. Yıllara ait kukla değişkenler raporlanmamıştır. $FÖ_{i,t:}$ firma ölçeğini, CF/$K_{i,t:}$ nakit akışları $TobinQ_{i,t:}$ gelecek büyüme fırsatlarını temsil eden Tobin Q rasyosu ve $CFV_{i,t-1}$ firmaya özgü nakit akışı dalgalanmalarını ifade etmektedir. DAİ*$Lev_{i,t}$ diğer aile şirketlerine ait finansal kaldıracı ifade etmektedir. Dİ*$Lev_{i,t}$ aile şirketleri dışarısında kalan şirketleri ifade etmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından Finnet (2019) verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 4: Hipotez ve Elde edilen sonuçlar arasındaki ilişki

Hipotez	Beklenen sonuç	Bulgular	Sonuç
H1: Büyük 6 aileye ait işletmelerin kurumsal yönetim yapıları ve kurum kültürü diğer işletmelere göre daha oturmuş bir yapıdadır. büyük 6 aileye ait işletmelerin nakit akış dalgalanmalarını finansal kaldıraç kanalını daha etkin kullanarak diğer işletmelere göre azalttığı beklenmektedir.	BAİ*Lev ile CFVOL arasındaki ilişkinin - ; BAİO*Lev ile CFVOL arasındaki ilişkinin +, ya da 0 olması gerekir.	BAİ*Lev ile CFVOL arasındaki ilişki - ve istatistiksel olarak anlamlıdır. BAİ*Lev ile CFVOL arasındaki ilişkinin - ; BAİO*Lev ile CFVOL arasındaki ilişki + ancak istatistiksel olarak anlamsızdır.	H1 kabul

Tablo 4’te çalışmanın hipotezleri ile bulgular arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablo 4’te belirtildiği üzere çalışmadaki hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

SONUÇ

Kurumsal yönetimin finansal performansa etkisi bu çalışmada nakit akışı volatilitesi ile 6 büyük ailenin mensubu olduğu şirketler üzerinden araştırılmıştır. Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin kurumsal yönetim açısından kurum kültürünü iyi kullanan ve vekalet maliyetini minimize eden bir yapıda olması beklenmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin diğer firmalara nazaran finansal kaldıraç kanalını oldukça etkin kullanmaları beklenmektedir.

Genel anlamda Türkiye odaklı aile yönetimi ya da aile şirketleri literatürü yatay kesitsel ‘düzey’ analizlere sahiptir. Diğer bir deyişle mevcut döneme ait kurumsal yönetim etkilerini sınayan bir yapıdadır. Ancak bu çalışmada düzey analiz yerine ‘trend’ etkisini ön plana alan ve firmaların zaman içerisindeki kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişki vurgulanmaktadır. Bu amaçla BIST’e kote imalat sanayi işletmeleri üzerine yapılan panel veri analizi (GMM yöntemi) kullanılarak kurumsal yönetim-finansal performans ilişkisi büyük 6 ailenin yönetimindeki şirketler ve nakit akış dalgalanmaları çerçevesinde araştırılmıştır. Mevcut uluslararası literatürün de üzerinde sıkça durduğu vekalet maliyetinin aile işletmelerinde oldukça düşük olması ve bu avantaj üzerinden aile yönetimindeki işletmelerin finansal performansının daha iyi olacağı bu çalışmada ele alınan ana konudur. Çalışmada tahmin edilen model sonuçlarına göre büyük 6 aileye ait işletmelerin finansal kaldıracı oldukça etkin kullanıp nakit akış dalgalanmasını diğer işletmelere nazaran daha etkin kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların Türkiye odaklı aile işletmeleri literatürüne özgün bir katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmada tahmin edilen modellere göre elde edilen GMM sonuçları, çalışmanın ana hipotezini doğrulamaktadır

KAYNAKÇA

Aguilera R. ve Crespi-Cladera R. 2012. Firm family firms: current debates of corporate governance in family firms. **Journal of Family Business Strategy,** 3(2): 66–69.

Ali, A., Chen, T. Y. ve Radhakrishnan, S. 2007. Corporate disclosures by family firms. **Journal of Accounting and Economics**, 44(1-2): 238-286.

Andres, C. 2008. Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding-family ownership. **Journal of Corporate Finance**, 14(4): 431-445.

Anderson, R. C. ve Reeb, D. M. 2003. Founding- family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, 58(3): 1301-1328.

Ararat, M. ve Ugur, M. 2003. Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. **Corporate Governance**, 1: 58-75.

Arellano, M. ve Bond, S. R. 1991. Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. **Review of Economic Studies**, 58: 277– 297.

Asaba, S. 2013. Patient investment of family firms in the Japanese electric machinery industry. **Asia Pacific Journal of Management**, 30(3): 697-715.

Block, J. H. 2012. R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. **Journal of Business Venturing**, 27(2): 248-265.

Blundell, R. ve S. Bond, S. 1998. Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. **Journal of Econometrics**, 87: 11–143.

Burgelman, R., Floyd, S., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. ve Whittington, R. 2018. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, 39(3): 531–558.

Chen, H. L., Hsu, W. T., ve Chang, C. Y. 2014. Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. **Journal of Small Business Management**, 52(4): 771- 789.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. A. 2004. Comparing the agency costs of family and non–family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4): 335-354.

Connolly R. A. ve Mark; H. 2005. Firm size and the effect of R&D on Tobin's Q**. R&D Management**, 35: 217-223.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., ve Wright, M. 2016. Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. **Academy of Management Perspectives**, 30(1): 93–116.

De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., ve Naldi, L. 2014. The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. **Family Business Review**, *27*(1): 35-50.

Demirağ, İ. ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. **Corporate Governance: An International Review**, 11 (1): 40-51.

Erdogan, I., Rondi, E. ve De Massis, A. 2019. Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. Entrepreneurship Theory and Practice. https://doi.org/10.1177/1042258719839712.

Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J. ve Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. **Business History**, 59(8): 1176–1200.

Froud, J.; Haslam, C.; Johal, S. ve Williams, K. 2000. Shareholder value and financialization: Consultancy promises, management moves. **Economy and Society**, 29: 80-110.

Godfrey, P. C., Hassard, J., O'Connor, E., Rowlinson, M., ve Ruef, M. 2016. What is organizational history? Towards a creative synthesis of history and organization studies. **Academy of Management Review**, 41(4): 590–608.

Herrero, I. 2011. Agency costs, family ties, and firm efficiency. **Journal of Management,** 37(3): 887-904.

Hoskisson R, Eden L, Lau C, ve Wright M. 2000. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal,** 43: 249–267.

İlhan Nas, T. ve Çarkçı, A. 2015. Yönetim güçlendirmenin firmanın finansal performansı ve risk alma davranışı üzerindeki etkisi. **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 42: 355-409.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, *3*(4): 305-360.

Kim H, Kim H, ve Hoskisson R. 2010. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group affiliated multinationals? An institution-based view. **Journal of International Business Studies,** 41: 1141–1160.

Kipping, M., ve Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: More than meets the eye. **Academy of Management Annals**, 8(1): 535–588.

Kula, V. 2005. The Impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. **Corporate Governance: An International Review**, 13 (2): 265-276.

La Porta, R.; Lopez- de- Silanes, F. ve Shleifer, A. 1999. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance**, 54(2): 471-517.

Lazonick, W. ve O'sullivan, M. 2000. Maximizing shareholder value: A New ideology for corporate governance. **Economy and Society**, 29: 13-35.

Luo, X. R. ve Chung, C. N. 2013. Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. **Organization Science**, 24(2): 591-613.

Maury, B. 2006. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. **Journal of Corporate Finance**, 12(2): 321-341.

Rowlinson, M., Hassard, J. ve Decker, S. 2014. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. **Academy of Management Review**, 39(3): 250–274.

Selekler-Gökşen, N. ve Karataş. A. 2008 Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. **International Business Governance and Ethics**, 4 (2): 132-147.

Shleifer, A., ve Vishny, R. W. 1986. Large shareholders and corporate control. **Journal of Political Economy**, 94(3, Part 1): 461-488.

Songini, L., ve Gnan, L. 2015. Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium- sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, *53*(3): 748-779.

Vaara, E., ve Lamberg, J. A. 2016. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. **Academy of Management Review**, 41(4): 633–657.

Villalonga, B., ve Amit, R. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value?. **Journal of Financial Economics**, 80(2): 385-417.

Whittington, R., Cailluet, L. ve Yakis-Douglas, B. 2011. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, 22(3): 531–544.

Yurtoglu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey **Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni**, No. 2003/7.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., ve Wright, M. 2016. Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. **Academy of Management Perspectives,** 30(1): 93–116.

De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., ve Naldi, L. 2014. The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. **Family Business Review,** *27*(1): 35-50.

Demirağ, İ. ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies.**Corporate Governance: An International Review,** 11 (1): 40-51.

Erdogan, I., Rondi, E. ve De Massis, A. 2019. Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice.** https://doi.org/10.1177/1042258719839712.

Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J. ve Chandler, D. (2017). **The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. Business History,** 59(8): 1176–1200.

Froud, J.; Haslam, C.; Johal, S. ve Williams, K. 2000. Shareholder value and financialization: Consultancy promises, management moves. **Economy and Society,** 29: 80-110.

Godfrey, P. C., Hassard, J., O'Connor, E., Rowlinson, M., ve Ruef, M. 2016. What is organizational history? Towards a creative synthesis of history and organization studies. **Academy of Management Review,** 41(4): 590–608.

Herrero, I. 2011. Agency costs, family ties, and firm efficiency. **Journal of Management,** 37(3): 887-904.

Hoskisson R, Eden L, Lau C, ve Wright M. 2000. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal,** 43: 249–267.

İlhan Nas, T. ve Çarkçı, A. 2015. Yönetim güçlendirmenin firmanın finansal performansı ve risk alma davranışı üzerindeki etkisi. **ODTÜ Gelişme Dergisi,** 42: 355-409.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics,** *3*(4): 305-360.

Kim H, Kim H, ve Hoskisson R. 2010. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group affiliated multinationals? **An institution-based view. Journal of International Business Studies,** 41: 1141–1160.

Kipping, M., ve Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: More than meets the eye. **Academy of Management Annals,** 8(1): 535–588.

Kula, V. 2005. The Impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. **Corporate Governance: An International Review,** 13 (2): 265-276.

La Porta, R.; Lopez- de- Silanes, F. ve Shleifer, A. 1999. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance,** 54(2): 471-517.

Lazonick, W. ve O'sullivan, M. 2000. Maximizing shareholder value: A New ideology for corporate governance. **Economy and Society,** 29: 13-35.

Luo, X. R. ve Chung, C. N. 2013. Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. **Organization Science,** 24(2): 591-613.

Maury, B. 2006. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. **Journal of Corporate Finance,** 12(2): 321-341.

Rowlinson, M., Hassard, J. ve Decker, S. 2014. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. **Academy of Management Review,** 39(3): 250–274.

Selekler-Gökşen, N. ve Karataş. A. 2008 Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. **International Business Governance and Ethics,** 4 (2): 132-147.

Shleifer, A., ve Vishny, R. W. 1986. Large shareholders and corporate control. **Journal of Political Economy,** 94(3, Part 1): 461-488.

Songini, L., ve Gnan, L. 2015. Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium- sized enterprises. **Journal of Small Business Management,** *53*(3): 748-779.

Vaara, E., ve Lamberg, J. A. 2016. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. **Academy of Management Review,** 41(4): 633–657.

Villalonga, B., ve Amit, R. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value?. **Journal of Financial Economics,** 80(2): 385-417.

Whittington, R., Cailluet, L. ve Yakis-Douglas, B. 2011. Opening strategy: Evolution of a

precarious profession. **British Journal of Management,** 22(3): 531–544.

Yurtoglu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey

Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, No. 2003/7.

STRATEJİK YÖNETİM YAZININDA DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMININ GELİŞİMİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

Olcay BEKTAŞ
Bursa Uludağ Üniversitesi,
olcaybektass@gmail.com

Erkan ERDEMİR
İstanbul Şehir Üniversitesi,
erkanerdemir@gmail.com

Yücel SAYILAR
Bursa Uludağ Üniversitesi,
ysayilar@uludag.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Bibliyometrik Analiz, Stratejik Yönetim, Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Örgütlerin uzun vadeli hayatta kalmasını ve büyümesinin itici güçlerini belirlemeyi amaçlayan dinamik yetenekler kavramı stratejik yönetim alanının gündemindeki en umut verici çerçevelerden biri olarak kabul edilmektedir(Baía and Ferreira 2019; Barrales-Molina, Martínez-López, and Gázquez-Abad 2014; Laaksonen and Peltoniemi 2018; Di Stefano, Peteraf, and Verona 2014). Bu çalışmanın temel amacı stratejik yönetim yazınında 90'lı yılların sonlarından itibaren dikkat çeken "Dinamik Yetenekler" kavramının günümüze kadar geçen yaklaşık 20 yıllık süreçte geldiği noktayı kavramın öncül teorilerini de dikkate alarak incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı da dinamik yetenekler literatürünü şekillendiren temel bilimsel dergiler, yazarlar ve makaleler hakkında bilgi vererek bu alanda araştırmalarını başlatan veya çalışmalarını sürdüren Türk akademisyenlere yönlendirme ve rehberlik etmektir. Çalışmada Web of Science veri tabanı kullanılarak dinamik yetenekler konusunda bir bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, 1997-2019 yılları arasında Social Sciences Citation Index'deki makalelerin yıllara göre sayısı, en yüksek atıf oranına sahip makaleler, en verimli ve etkili yazarlar gibi temel konuları içermektedir. Sonuçlar, dinamik yetenekler hakkındaki yayın sayısında 1997 – 2007 yıllarındaki ilk 10 yıllık dönemde kavramın stratejik yönetim alanında en üst perdede yer bulmakta zorlandığını ancak daha sonraki dönemde alanda kabul gördüğünü ve özellikle 2014 - 2019 döneminde alanın en çok çalışılan çerçevelerinden biri haline geldiğini göstermektedir.

DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI

Stratejik yönetim alanında ilk kez Teece ve diğerlerinin(Teece, Pisano, and Shuen 1997) Strategic Management Journal'da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makalesi ile stratejik gündeme gelen dinamik yetenekler kavramı, özellikle dinamik/çalkantılı çevre koşullarında

işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri ve bu avantajı sürdürebilir kılabilmeleri için kendi dinamik yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini iddia etmektedir.

Dinamik yetenekler kavramı değişimin sürekli olduğu çevrelerde firmaların iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme becerisi olarak ifade edilmektedir(Teece et al. 1997). Bir başka tanımda ise değişime vurgu yapılarak pazarda değişim yaratmak için kaynakları kazanma ya da tahliye etme, kaynakları birleştirme ve yeniden şekillendirme gibi uygulamaları içeren firma süreçleri olarak ifade edilmektedir(Eisenhardt and Martin 2000). Teece'nin (2007) yapmış olduğu çalışmada ise dinamik yeteneklerin örgütlerin üst yönetimine bağlı olarak; işletme süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilendiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle yazar, dinamik yeteneklerin, firmaların üst düzey yöneticileri tarafından ifade edilen tehditler ve fırsatlar ile ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ayırt edici yapı, yetenek, süreç ve karar mekanizmaları geliştirilmesine referans niteliği taşıdığını vurgulamaktadır.

Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri**;** organizasyonun işletme rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir toplu faaliyet modeli olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, yazarlar çalışma rutinlerini dinamik yeteneklerin ilgi alanı olarak belirtmekte ve dinamik yetenekleri Teece ve arkadaşlarının (1997) orijinal tanımında olduğu gibi yalnızca değişimin hızlı olduğu ortamlarla sınırlamamakta, firmaların daha düşük değişim hızına sahip ortamlarda bile operasyonel rutinlerini[1] değiştirmeleri ve yeniden yapılandırmaları gerektiğini ifade etmektedirler (Zollo and Winter 2002). Dinamik yeteneklerin bu tanımı, Nelson ve Winter'a (1982) göre mevcut operasyonel rutinleri güncellemek ve değiştirmek için çalışan özel organizasyonel rutin türlerinden evrimsel iktisat teorisindeki rutinleri arama kavramına benzemektedir.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımın Dayandığı Teoriler

Dinamik yetenekler kavramı, tıpkı evrimsel iktisat teorisi gibi çok çeşitli teorik perspektiflerden yararlanmaktadır. Schumpeter'in (1934) yaratıcı yıkım ve yenilik temelli rekabet süreçleri üzerine yaptığı çalışmalar, Penrose'un (1959) örgütsel kaynaklara ilişkin kaynak temelli yaklaşımı, Cyert and March'ın (1963) davranışsal teorisi, Williamson'un(1975) piyasa, pazar ve varlık özgüllüğü çalışmaları, Teece'nin (1982) firmaya özgü varlıkların rolü yaklaşımı ve Barney'in (1991) kaynakların taklit edilemeyen nitelikte olması gerektiğini vurguladığı yaklaşımı gibi pek çok bakış açısı dinamik yetenekler kavramına kuramsal temel oluşturmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımının temel amacı firmaların zaman içerisindeki rekabet üstünlüğünü açıklamaktır (Eriksson 2014). Stratejik yönetim alanının görece yeni yaklaşımlarından olan dinamik yetenekler bununla birlikte pazarlama,

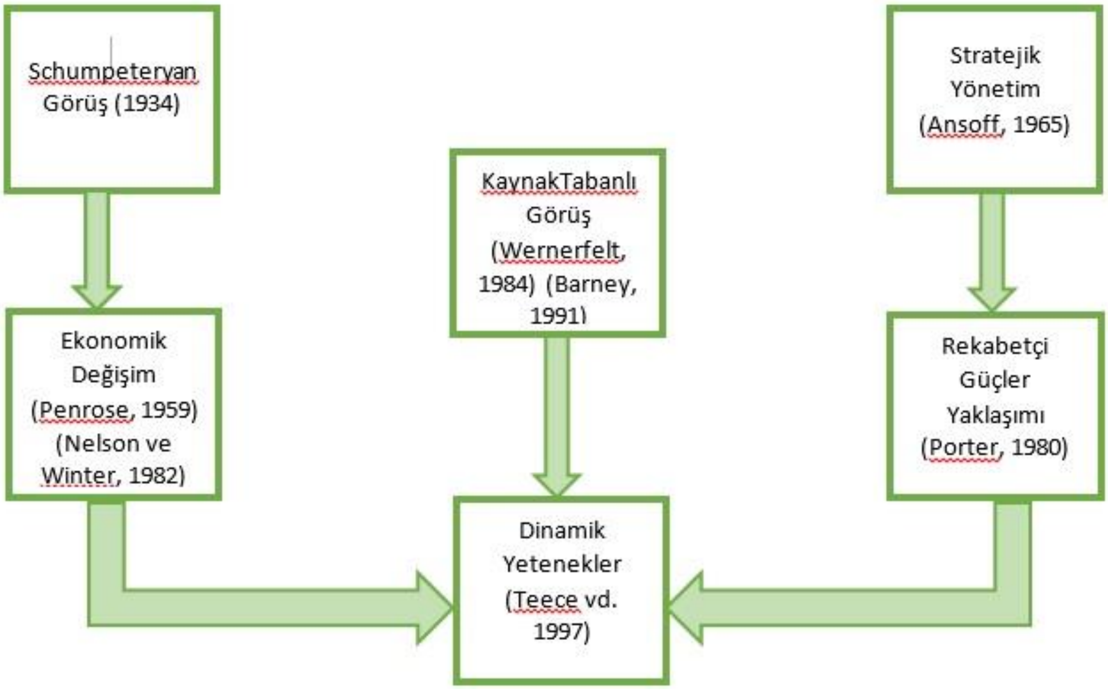
[1] Operasyonel rutinler, firmadaki günlük operasyonların yönetilmesi anlamında kullanılmıştır ve hem hat hem de personel faaliyetlerini içermektedir.

girişimcilik(Barreto 2010), risk yönetimi (Colarelli O'Connor, Ravichandran, and Robeson 2008), inovasyon yönetimi(Lawson and Samson 2001) ve lojistik(Richey, Genchev, and Daugherty 2005) gibi çeşitli alanlarda da çalışılmıştır.

Dinamik yeteneklerin kökleri yeniliklerin yarattığı örgütsel faydalardan kaynaklanmaktadır. Schumpeter (1934) bir örgütün yeni ürünler oluşturarak (yada inovasyon adaptasyonu yaparak) elde edebilecekleri artırımlı finansal karları ampirik olarak ortaya koyan ilk araştırmacılardandır. Bu artan mali fayda diğer örgütler rekabetçi bir şekilde yeni ürünlerini adapte edip geliştirene kadar devam etmiştir. Schumpeter tarafından açıklanan bu yenilikleri gerçekleştirmek için kullanılan kaynaklar, Dinamik yetenekleri destekleyenler de dahil olmak üzere sonraki yönetim teorisyenleri için de çalışma alanı oluşturmuştur (Delmas, Hoffmann, and Kuss 2011; Subramanian and Yound 2005). Dolayısıyla dinamik yetenekler yaklaşımının temellerinden birinin de yenilikçi faaliyetlere ve bu faaliyetlerin kuruluşlara sağladığı faydalara dayandığını alanın temel çalışmalarında görmek mümkündür(Ambrosini and Bowman 2009; Teece 2012).

Evrimsel iktisat teorisi Schumpeter'in (1934) inovasyon yoluyla örgütün karlarını artırması teorisi üzerine inşa edilmiştir. Bununla beraber Schumpeter (1934) örgütlerin sürekli inovasyon yoluyla kaynaklarını yenileyip rekabet avantajı yaratabileceklerine de dikkat çekmiştir. Stratejik Yönetim literatüründe rekabetçi güçler yaklaşımı, stratejilerin oluşturulmasında etkili bir model olarak kabul edilmektedir ve özelikle 1980'li yıllarda dominant paradigma haline gelmiştir(Daft 2015:109; Teece et al. 1997). Porter'ın (1980) ortaya koyduğu rekabetçi güçler yaklaşımı, örgütün kendi endüstrisindeki çevresiyle etkileşiminin önemine dikkat çekmiş ve örgütlerin çevrelerini daha iyi anlamaları halinde kendilerini daha karlı ve sürdürülebilir kılacak stratejileri oluşturabileceklerini iddia etmektedir. Dinamik yetenekler de rekabetçi avantajın ancak değişen ortamlara hızlı yanıt verebilmek için kendi kaynaklarının faaliyet rutinlerini yeniden yapılandırma yeteneğiyle sağlanacağını savunmaktadır.

Şekil 1: Dinamik Yetenekler Kavramını Besleyen Öncül Teoriler



Şekil 1'de de görüleceği üzere Dinamik Yetenekler kavramına doğrudan katkı yapan en önemli teori kaynak tabanlı görüştür. Kaynak tabanlı görüşünün temelleri Penrose'un (1959) "The Theory of the Growth of the Firm" isimli çalışmasına dayanmaktadır. Penrose örgütleri, algılanan fırsatların kullanılması ile gelişen, maddi ve maddi olmayan kaynakların bir birleşimi olan idari yapılar olarak tanımlamaktadır. Penrose'a (1959) göre, bir firmanın büyümesini sağlayan rekabet avantajı, o firmanın sahip olduğu kaynakları yapılandırılması ile doğrudan ilişkili bir şekilde gerçekleşmektedir. Kaynak tabanlı görüş; örgütleri kaynaklar ve yetenekler yığını olarak kabul ederek, söz konusu örgütlerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklarını ve yeteneklerini, değer yaratan stratejiler geliştirmede kullanarak, sürdürebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Barney 1991; Conner and Prahalad 1996; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984). Ancak kaynak tabanlı görüş firma yeteneklerinin rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda bulunduğu konusunu net bir şekilde açıklamamaktadır.

Kaynak tabanlı görüşün bazı kısıtlarının olduğunu ifade eden yazarlardan biri olan Grant (1991) örgüt yöneticilerinin kaynakları doğru bir biçimde sınıflandırdığı varsayımına karşı çıkmaktadır. Grant (1991) özellikle yöneticilerin kaynak tabanlı görüşün iddia ettiği gibi çevre koşullarına göre firma kaynaklarını en uygun şekilde kullanabilecek strateji geliştirilmelerinin her durumda mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bu eleştiriyi destekleyen diğer yazarlar da kaynak tabanlı görüşe ait bu varsayımların, özellikle hızlı ve tahmin edilemeyen değişimin yaşandığı çevrelerde gerçekleşmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Eisenhardt and Martin 2000; Grant 1991; Teece et al. 1997).

Kaynak tabanlı görüşe yapılan bir başka eleştiri ise gelecekte örgüt için değerli olan kaynakların nasıl oluşturulacağı, mevcut olan değerli, nadir ve ikame edilemez kaynakların yeniden nasıl yapılandırılacağını açıklamada yetersiz kaldığı yönündedir (Ambrosini and Bowman 2009). Ayrıca, kaynak tabanlı görüş, statik yapısından dolayı dinamik pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olamamakta ve kaynakların rekabet avantajına dönüşmesi ile ilgili süreçleri net olarak açıklayamamaktadır (Şahin and Kaplan 2017). Dinamik yetenekler yaklaşımı da bu noktadan hareketle kaynak tabanlı görüşün eksiklerine yapılan eleştirileri gidermeye yönelik olarak Teece ve diğerlerinin (1997) öncü çalışmasıyla ortaya çıkan Eisenhardt ve Martin'in (2000) çalışmasıyla şekillenen bir yaklaşım olmuştur.

Dinamik yetenekler kavramıyla alakalı literatürde birden fazla tanım bulunmasına rağmen (Tablo 1'de en yaygın tanımlar verilmiştir) dinamik yetenekler en yaygın kullanımıyla bir firmanın hızla değişen ortamlara yönelik iç ve dış yetkinlikleri entegre etmesini, inşa etmesini ve yeniden yapılandırmasını sağlayan kapasite olarak tanımlanabilir (Albort-Morant et al. 2018). Tecee ve arkadaşlarının ilk çalışmasından günümüze kadar yapılan pek çok araştırmada farklı tanımlar kullanılmış olsa da, değişen çevre koşulları ve bunlara cevap verme yetenekleri tanımların büyük bir kısmında ortak noktadır (Li and Liu 2014; Wang and Ahmed 2007).

Tablo 1: Dinamik Yetenekler Tanımları

Helfat (1997)	Firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasına ve değişen pazar koşullarına cevap vermesine imkan tanıyan yeterlilikler / yeteneklerin alt kümesidir.
Teece vd. (1997)	Firmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Pazarda değişim yaratmak için, kaynakları kazanma ya da tahliye etme, kaynakları birleştirme ve yeniden şekillendirme gibi uygulamaları içeren firma süreçleridir.
Li ve Liu (2002)	Dinamik yetenekler, firmanın fırsat ve tehditleri sezme eğilimi ile orantılı olarak şekillenen, zamanında karar alarak, stratejik kararları uygulayarak ve etkin bir biçimde değişimi gerçekleştirerek firmanın doğru stratejik yönde olmasını sağlayan sistematik problem çözme kapasitesidir.
Rindova ve Kotha (2001)	Dinamik yetenekler iki düzeyde gelişir: Birincisi 'firmanın yönetim yeteneklerini yükselterek' bir mikro gelişim, ikincisi ise 'piyasa yetkinliklerini yeniden yapılandırma' ile ilişkili bir makro gelişim.
Zahra ve George (2002)	Dinamik yetenekler, temel olarak firmaların gelişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılamak için kaynak tabanlarını yeniden kullanmalarına ve yeniden yapılandırmalarına yardımcı olan değişime yönelik yeteneklerdir.

Zollo ve Winter (2002)	Dinamik yetenek, organizasyonun işletme rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir toplu faaliyet modelidir.
Winter (2003)	Firmaların var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yetenekleri, "sıfır düzey yetenekler" iken, ürünler, ürünlere ilişkin süreçler ve pazarı değiştiren yetenekleri "birinci düzey yetenekler" diğer bir değişle dinamik yeteneklerdir.
Teece ve Leih (2016)	Dinamik yetenekler, şirketlerin pazarda rekabetçi bir şekilde mal ve hizmet üretmesine olanak tanıyan üst düzey faaliyetlerdir.

Dinamik Yetenekler kavramının öncül teorileri kavramın ortaya çıkması için zemini oluşturmuş olmasına rağmen teorinin akademik yazında daha fazla tartışılır hale gelmesi Eisenhard ve Martin'in (2000) makalesinden sonra olmuştur. Alanın temelini oluşturan iki ana makale (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, Pisano ve Shuen, 1997) sadece bazı yönlerden birbiriyle ayrışmakla kalmayıp aynı zamanda birbiriyle çelişkili anlayışları temsil etmektedirler. İki çalışma arasındaki kritik farklar dinamik yeteneklerin sınırlarının belirlenmesinde, dinamik yeteneklerin sürdürülebilir avantajı ve rekabet avantajını sağlamadaki rolü üzerinedir (Peteraf, di Stefano, and Verona 2013). Dinamik yetenekler yaklaşımının stratejik yönetim alanına en önemli katkısının; yönetim bilimi, endüstriyel örgüt ve ekonomi alanların Dinamik yetenekler yaklaşımı dahilindeki ortaklığı olduğunu kabul etmek mümkündür (Rugman and Verbeke 2002). Stratejik yönetim alanında dinamik yeteneklerin, firma-temelli performans-odaklı teorinin yeni mihenk taşı olarak adlandırıldığı görülmektedir (Arend and Bromiley 2009).

Dinamik yetenekler alanına katkıda bulunan bazı temel çalışmalara Tablo 2'de yer verilmiştir. Dinamik yeteneklerin alt süreçlerine ilişkin çalışmalarla birlikte literatürde teorik çerçeve netleşmiştir (Benner 2009; Dent 2000; Zott 2003). Bununla birlikte dinamik yeteneklere ilişkin yazında artmakta olan yayın sayısının beraberinde getirdiği teorik ve metodolojik çeşitliliğin konuyu takip etmeyi güçleştirdiğine ve konunun çok fazla dağıldığına işaret edilen çalışmalar da mevcuttur (Vogel and Güttel 2013:427). Tablo 2'de Dinamik yeteneklerin boyutlarının oluşumuna katkı sağlamış çalışmalar yer almaktadır. Alt boyutlar, çalışmalarda farklı isimlerle adlandırılsalar da süreç içerisinde benzer tanımlar yapılmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşımı kapsamlı bir şekilde tanımlaması ve sistematik ve geniş bir yelpaze sunması nedeni ile Wang ve Ahmed'in (2007) Teece vd.' nin(1997) çalışmalarını genişletip yeniden kavramsallaştırarak ölçülebilir bir model haline getirdikleri dinamik yetenekler boyutları zaman içerisinde daha fazla kullanılır hale gelmiştir. Yazarlara göre uyarlanma, emilim ve yenilikçi yeteneklere sahip bileşenler dinamik yetenekleri temsil etmektedir.

Tablo 2: Dinamik Yetenekler Alanına Katkıda bulunan temel çalışmalar

Yazar	**Ana Katkısı**
Teece et al. (1997)	Dinamik yetenekler boyutlarının entegrasyon, öğrenme ve transfer olarak tanımlanması
Eisenhardt and Martin (2000)	Dinamik yetenekler boyutlarının entegrasyon, yeniden yapılandırma, asimilasyon ve kaynakların serbest bırakılması olarak tanımlanması
Zollo and Winter (2002)	Öğrenme faaliyetlerinin Dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Benner and Tushman (2003)	Örgütsel süreçlerin Dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Blyler and Coff (2003)	Dinamik yeteneklerin gelişimi için sosyal sermayeye ihtiyaç duyduğu hipotezi
Winter (2003)	Dinamik yetenekleri genişletme, değiştirme ya da düzenli yetenekler yaratma olarak tanımlayan yeni teorik çerçeve
Zott (2003)	Zamanlama, maliyet ve eğitimin dinamik yetenekler boyutların firma performansına etkilerini açıklaması
Lavie (2006)	Teece'nin transfer boyutunu değişim, evrim ve yeteneklerin dönüşümü olarak düzenleme
Pil and Cohen (2006)	Ürün tasarımının (product modularity)dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Teece (2007)	Dinamik yetenekler boyutlarını algılama, yakalama ve yeniden şekillendirme olarak tekrar tanımlaması
Wang and Ahmed (2007)	Dinamik yetenekler boyutlarını uyarlama, emilim ve yenilikçilik olarak ayırıp yetkinlik olarak tanımlanması
Ambrosini, Bowman, and Collier (2009)	Dinamik yetenekler boyutlarını artırımsal, yenileyici ve canlandırıcı olarak sürekli gelişen kaynak tabanlı yetkinlikler olarak tanımlaması

Yöntem

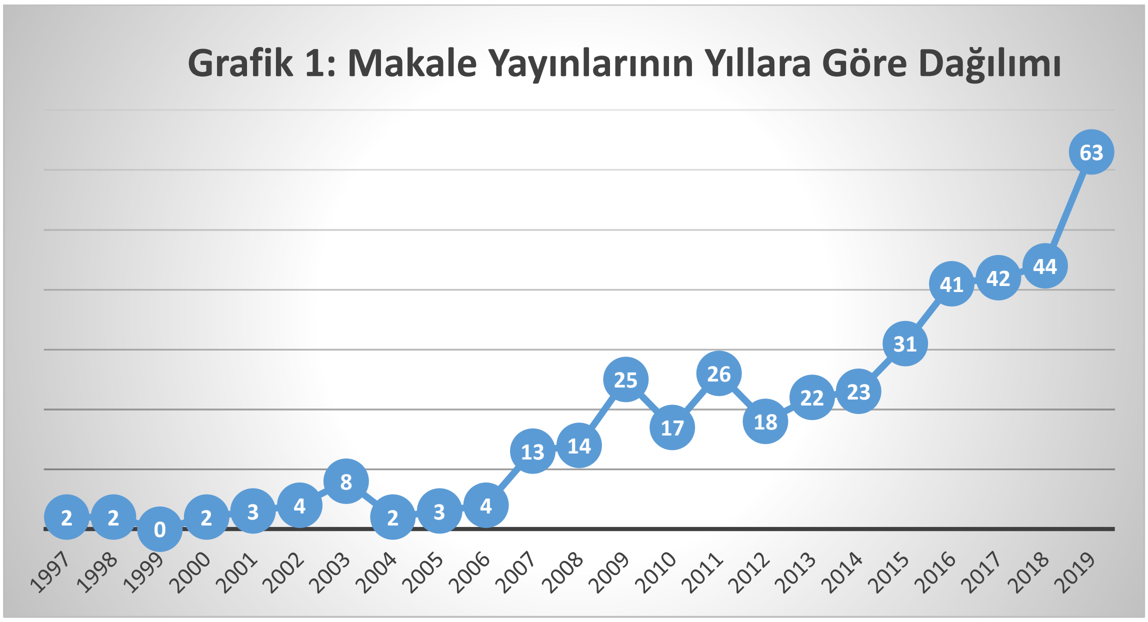
Çalışmada Dinamik Yetenekler kavramının gelişimi bibliyometrik analiz metoduyla incelenecektir. Bibliyometrik analiz metodunda akademik bir alanda yapılmış olan çalışmaların (makale, kitap, lisansüstü tezler gibi) belirli özellikleri analiz edilerek bilimsel etkileşime ilişkin çeşitli bulgular elde edilmektedir(Barca and Hızıroğlu 2009). Bu analizde elde dilecek bulgular yıllar itibariyle yayımlanan bilimsel eser sayısı, eserlerin yazar sayısı, hangi eserlerin daha çok atıf aldığı, hangi dergilerin ya da üniversitelerin alana daha çok katkı yaptığı, ortak atıf miktarları gibi pek çok tasnif edici ayrımlar olabilmektedir. Bibliyometrik analiz, yönetim araştırmalarının diğer alanlarını incelemek için pek çok farklı araştırmada kullanılmıştır. Ramos-Rodríguez ve Ruíz-Navarro'nun (2004), Strategic Management Journal'da stratejik yönetim alanının entelektüel yapısındaki değişimleri incelediği çalışma; Üsdiken ve Pasadeos'un (1995) Avrupalı ve Kuzey Amerikalı yazarların örgüt çalışmaları alanında farklı araştırma

yolları seçmesinin nedenlerini araştırdığı çalışması dinamik yetenekler alanında yapmış olduğu çalışma örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada bibliyometrik analize tabi tutulacak makalelerin seçiminde "Web of Science Core Collection Database" portalı tercih edilmiştir. Çalışmada Web of Science portalının kullanılmasının nedeni en değerli ve etkili veri toplama aracı olmasının yanı sıra bibliyometrik çalışmalar için en güncel ve güvenilir veri tabanı olarak kabul edilmesidir (Falagas et al. 2008; Rialti et al. 2019). Sosyal bilimler alanında "Social Sciences Citation Index-SSCI" kapsamında bulunan tüm dergiler incelenmiştir. Tarih aralığı belirlenirken dinamik yetenekler kavramının ilk defa kullanıldığı Teece vd.'nin makalesinin yayınlanma yılı olan 1997, başlangıç tarihi olarak seçilmiştir. 1997-2019 yılları arasında makale başlığında ve/veya makale özetinde "dynamic capability" ya da "dynamic capabilities" kelimelerinden herhangi birini içeren makaleler aranmıştır. Çıkan sonuçlar içerisinde "management" alanı kapsamında değerlendirilen makaleler analize tabi tutulmuş ve bu kapsamda 458 makale belirlenmiştir. Söz konusu makalelerin tamamının yazım dili İngilizce olup diğer dillerde yazılan çalışmalar kapsam dışı bırakılmıştır. Belirlenen 458 makalenin özet ve giriş kısımları okunmuş, yönetim alanı dışında olduğu belirlenen 39 makale kapsam dışı bırakılmış ve mevcut 409 makale analize tabi tutulmuştur. Analizin yapılmasında Bibexel programı kullanılmıştır.

Bulgular

Dinamik yetenekler kavramının, 1997 yılında yayınlanan ilk makaleden sonraki ilk 5 yılda stratejik yönetim camiasında henüz yeterince ilgi görmediğini söylemek mümkündür. Söz konusu yıllarda toplam 13 makale yayınlanmıştır. İlk makalenin yayınlamasından 10 yıl sonra DY kavramının stratejik yönetim alanında dikkat çektiğini ve özellikle 2015 yılından itibaren alanda çok yayın üretilen kavramlardan biri olduğunu belirtmek gerekir. Grafik 1.'de de görüldüğü üzere makale yayın sayısı her sene artan eğilim göstermiş 2019 yılında ise en yüksek seviyeye ulaşmıştır.



Dinamik yetenekler kavramı ile ilgili makalelerin en çok yayınlandığı dergi "Strategic Management Journal (SMJ)" olmuştur. 113 farklı dergide yayınlanan toplam 409 makalenin %.33,74'ü ilk 10 dergi içerisinde yayınlanmıştır. Bu durum Bradford Yasasına uygunluk göstermektedir.[1] Stratejik yönetim alanının en önemli dergisi konumundaki SMJ'nin en üstte olması beklenen bir durumdur. İlk 3'de bulunan dergilerin dinamik yeteneklerin öncüsü olan teorilerden beslenen dergiler olması dikkat çekicidir.

[1] Bradford Yasası: Bir konu ya da disiplindeki makalelerin önemli bir yüzdesini (1/3) karşılayan daima küçük bir grup çekirdek dergi vardır. Daha büyük ikinci bir grup dergi ise o konudaki makalelerin diğer üçte birini, çok daha büyük bir grup dergi ise son üçte birini karşılar (Garfield, 1980, s. 5).



Analizi yapılan makaleler arasında en çok atıf alan ve aynı zamanda toplamda on bin atıf barajını geçen tek makale olma özelliğini Teece vd.'nin 1997 yılında yazdığı "Dynamic Capabilities and Strategic Management" isimli makalesi taşımaktadır. Dinamik yetenekler kavramının ilk defa kullanıldığı bu makaleye alanda yazılan çalışmaların çok büyük bir bölümü atıf vermiştir. En çok atıf alan ikinci çalışma olan Eisenhardt ve Martin'in 2000 yılında yazdığı "Dynamic Capabilities: What Are They?" isimli makale ise dinamik yeteneklerin stratejik yönetim alanında dikkat çekmesini sağlayan en önemli çalışmalardan biridir. Toplam atıf miktarına göre ilk onda olan makalelerin hepsi on yıl ve daha öncesinde yazılmış olan çalışmalardır. Daha yeni olan çalışmaların listeye girmemiş olması beklenen bir durumdur. Atıf endeksinde daha önce yayınlanmış olmanın avantajını azaltmak için yıllık atıf ortalaması dikkate alınarak yapılan sıralamada ise listenin ilk 10 sırasında tek bir değişiklik söz konusudur. Ortalama atıf sıralamasında 8. sıraya yıllık ortalama 58 atıf alan Helfat ve Peteraf'ın (2015) yılında yayınladıkları "Managerial Cognitive Capabilities and the Micro Foundations of Dynamic Capabilities" makalesi girmiştir. Söz konusu çalışmada dinamik yeteneklerle yöneticilerin bilişsel özelliklerinin ilişkisi üzerine durulmuş ve "Dynamic Managerial Capabilities" kavramı ortaya konulmuştur. Ortaya çıkarılan bu yeni kavram makalenin kısa sürede bu kadar fazla atıf almasının en önemli nedenlerinden biridir.

Tablo 3: En Çok Atıf Alan Makaleler

Yazar	Makale	Toplam Atıf Miktarı	Yıllık Atıf ortalaması
Teece vd. (1997)	Dynamic capabilities and strategic management	10247	446
Eisenhardt ve Martin (2000)	Dynamic capabilities: What are they?	5120	256
Teece David J. (2007)	Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of(sustainable) enterprise performance	3116	240
Zollo ve Winter (2002)	Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities	2455	136
Winter SG (2003)	Understanding dynamic capabilities	1621	95
Helfat ve Peteraf (2003)	The dynamic resource-based view: Capability lifecycles	1446	85
Makadok R. (2001)	Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation	932	49
Zahra vd. (2006)	Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda	913	65
Wang ve Ahmed (2007)	Dynamic capabilities: A review and research agenda	681	52
O'Reilly Charles ve Tushman (2008)	Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma	648	54

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, dinamik yetenekler literatüründe 1997-2019 yılları arasındaki SSCI endeksinde bulunan makalelerin incelemesi yapılmıştır. Çalışma bu anlamda dinamik yetenekler üzerine araştırma yapmak isteyen ve bu özel çalışma alanında uygun bir teorik çerçeveye ulaşmak için hangi akademik dergilerin, yazarların ve makalelerin ele alınması gerektiğini araştıran Türk araştırmacılar için bir rehber görevi görebilir.

Dinamik Yetenekler alanında 1997-2019 yılları arasında Web of Science veri tabanından toplanan 458 çalışmanın ön analiziyle birlikte belirlenen 409 adet makale mevcuttur. Dinamik yeteneklerle ilgili en popüler bilimsel makale Teece ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen “Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim” isimli makaledir. (1997). Bu konuda en çok yayın yapılan dergiler “Strategic

Management Journal (23)", (23 çalışma), "İndustrial and Corporate Change (19)" ve "Management Decision(19)" dir. En üretken dinamik yetenekler yazarı 17 makale ile David J. Teece'dir. Çalışmanın sonuçları dinamik yetenekler kavramının yayın sayısı bakımından 1997 – 2007 yıllarındaki ilk 10 yıllık dönemde stratejik yönetim alanında en üst perdede yer bulmakta zorlandığını ancak daha sonraki dönemde alanda kabul gördüğünü ve özellikle 2014 - 2019 döneminde alanın en çok çalışılan çerçevelerinden olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın kısıtı olarak analize dahil edilen dergiler alandaki en üst endeks olan SSCI endeksinden belirlenmiştir. Bu durum çalışmanın kapsamını daraltmaktadır. Ayrıca dil olarak sadece İngilizce çalışmaların ele alınması diğer bir kısıttır.

Gelecek çalışmalarda öncelikle araştırmanın kapsamı genişletilip sadece SSCI değil diğer endekslerin de dahil edildiği analiz yapılabilir. İlaveten Scopus ve Google Akademik gibi diğer çevrimiçi veri tabanlarına dayanan makaleler de analize eklenebilir. Ek olarak, daha sonraki bibliyometrik çalışmalar, diğer veri tabanlarından elde edilen sonuçları bu araştırmada sunulanlarla karşılaştırabilir veya en çok alıntı yapılan makalelerin veya farklı kategorilerdeki en son makalelerin sınıflandırılmasını mümkün kılacak bir meta-analiz gerçekleştirebilir. Aynı zamanda Türk yazınında kısıtlıda olsa yapılmış olan çalışmalar analize eklenip Türk yazınındaki mevcut durum irdelenebilir.

Bu çalışmanın bir sonraki aşamasında sistematik yazın taraması yapılarak alanda yazılmış olan makalelerin hangi teoriden beslendikleri ayırt edilip kategorize edilerek dinamik yetenekler alanındaki baskın paradigma hakkında ampirik bulgulara ulaşılması planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Albort-Morant, Gema, Antonio L. Leal-Rodríguez, Vicente Fernández-Rodríguez, and Antonio Ariza-Montes. 2018. "Assessing The Origins, Evolution And Prospects Of The Literature On Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis." *European Research on Management and Business Economics* 24(1):42–52.

Ambrosini, Véronique and Cliff Bowman. 2009. "What Are Dynamic Capabilities And Are They a Useful Construct In Strategic Management?" *International Journal of Management Reviews* 11(1):29–49.

Arend, Richard J. and Philip Bromiley. 2009. "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?" *Strategic Organization* 7(1):75–90.

Baía, Elisabeth P. and João J. M. Ferreira. 2019. "Dynamic Capabilities and Performance: How Has the Relationship Been Assessed?" *Journal of Management and Organization* 1–30.

Barca, Mehmet and Mahmut Hızıroğlu. 2009. "2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 4(1):113–48.

Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1):99–120.

Barrales-Molina, Vanesa, Francisco J. Martínez-López, and Juan Carlos Gázquez-Abad. 2014. "Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework." *International Journal of Management Reviews* 16(4):397–416.

Barreto, Ilídio. 2010. "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future." *Journal of Management* 36(1):256–80.

Benner, Mary J. 2009. "Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change." *Journal of Product Innovation Management* 26(5):473–86.

Colarelli O'Connor, Gina, T. Ravichandran, and Daniel Robeson. 2008. "Risk Management through Learning: Management Practices for Radical Innovation Success." *Journal of High Technology Management Research* 19(1):70–82.

Conner, Kathleen R. and C. K. Prahalad. 1996. "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism." *Organization Science* 7(5):477–501.

Cyert, Richard M. and James G. March. 1963. *A Behavioural Theory Of The Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.

Daft, Richard L. 2015. *Örgüt: Kuramlarını Ve Tasarımlarını Anlamak*. 10th ed. edited by Ö. Timurcanday Özden. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Delmas, Magali, Volker H. Hoffmann, and Matthias Kuss. 2011. "Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage." *Business and Society* 50(1):116–54.

Dent, Eric B. 2000. "Complexity Science: A Worldview Shift." *Emergence* 1(4):5–19.

Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin. 2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 1121(21):1105–21.

Eriksson, Taina. 2014. "Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities." *Scandinavian Journal of Management* 30(1):65–82.

Falagas, Matthew E., Eleni I. Pitsouni, George A. Malietzis, and Georgios Pappas. 2008. "Comparison

of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and Weaknesses.” *The FASEB Journal* 22(2):338–42.

Grant, Robert M. 1991. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California Management Review* 33(3):3–24.

Helfat, Constance E. and Margaret A. Peteraf. 2015. “Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamics Capabilities.” *Strategic Management Journal* 36(6):1–43.

Laaksonen, Ola and Mirva Peltoniemi. 2018. “The Essence of Dynamic Capabilities and Their Measurement.” *International Journal of Management Reviews* 20(2):184–205.

Lawson, Benn and Danny Samson. 2001. “Developing Innovation Capability In Organisations : A Dynamic Approach.” *International Journal of Innovation Management* 5(3):377–400.

Li, Da yuan and Juan Liu. 2014. “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China.” *Journal of Business Research* 67(1):2793–99.

Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge: Harvard University Press.

Penrose, Edith. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell Publishing.

Peteraf, Margaret A. 1993. “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.” *Strategic Management Journal* 14(3):179–91.

Peteraf, Margaret, Giada di Stefano, and Gianmario Verona. 2013. “The Elephant In The Room Of Dynamic Capabilities: Brirnging Two Diverging Conversations Together.” *Strategic Management Journal* 34:1389–1410.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Ramos-Rodríguez, Antonio Rafael and José Ruíz-Navarro. 2004. “Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000.” *Strategic Management Journal* 25(10):981–1004.

Rialti, Riccardo, Giacomo Marzi, Cristiano Ciappei, and Donatella Busso. 2019. “Big Data and Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review.” *Management Decision* 57(8):2052–68.

Richey, R. Glenn, Stefan E. Genchev, and Patricia J. Daugherty. 2005. “The Role of Resource Commitment And Innovation in Reverse Logistics Performance.” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 35(4):233–57.

Rugman, Alan M. and Alain Verbeke. 2002. “Edith Penrose’s Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 23(8):769–80.

Şahin, Kader and Tuğba Kaplan. 2017. “Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme.” *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi* 3(2):105–31.

Schumpeter, Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: HBR Press.

Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf, and Gianmario Verona. 2014. “The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research.” *Academy of Management Perspectives* 28(4):307–27.

Subramanian and Yound. 2005. “The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.” *Academy of Management Journal* 48(3):450–63.

Teece, David J. 1982. “Towards An Economic Theory Of The Multiproduct Firm.” *Advances in Strategic Management* 17:29–53.

Teece, David J. 2007. “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance.” *Strategic Management Journal* 28:1319–50.

Teece, David J. 2012. “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action.” *Journal of Management Studies* 49(8):1395–1401.

Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18(7):509–33.

Üsdiken, Behlül and Yorgo Pasadeos. 1995. “Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks.” *Organization Studies* 16(3):503–26.

Vogel, Rick and Wolfgang H. Güttel. 2013. “The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review.” *International Journal of Management Reviews* 15(4):426–46.

Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed. 2007. “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda.” *International Journal of Management Reviews* 9(1):31–51.

Wernerfelt, Birger. 1984. “A Resource-Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal* 5:171–80.

Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter. 2002. “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.” *Organization Science* 13(3):339–51.

Zott, Christoph. 2003. “Dynamic Capabilities And The Emergence Of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study.” *Strategic Management Journal* 24(2):97–125.

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET VE İNOVASYONDA YEREL BAĞLAMIN VE KURUMSAL ÇEVRENİN ETKİSİ

Mehmet GENCER **Ahenk AKTAN**

İEU., mehmet.gencer@ieu.edu.tr ***İEU.,*** aktanahenk@gmail.com

GİRİŞ: BİLDİRİNİN AMACI

Türkiye özelinde inovasyon öncüllerine ilişkin yapılan araştırmalar sıklıkla, örgüt yapılarının, örgütteki hiyerarşi seviyesinin, karar verme mekanizmalarına çalışan katılımının (Öncel, 2018), örgütsel öğrenmenin ve personel güçlendirmenin, üniversite sanayi işbirliklerinin (Özdevecioğlu and Biçkes, 2012; Yıldırım, 2010; Çelik, 2011), liderlik tarzlarının (Görker, 2017; Bayram, 2013), örgüt kültürünün (Okan, 2018; Vayni, 2017; Sönmez, 2016) inovasyona olan etkilerini araştıran çalışmalar olmaktadır. Hadjimanolis (2000) inovasyon öncüllerinin araştırılmasında, iki önemli noktanın vurgusunu yaparak; inovasyon kavramına nasıl yaklaşıldığı ve de çalışılan ülkenin ya da bölgenin kapsamsal niteliğini açıklayacak teorik yaklaşımlar içerisinde inovasyon öncüllerinin incelenmesinin önemine değinmişlerdir. Bunun yanı sıra, teknolojinin sosyal ve kurumsal olarak gömülü bir süreç olduğu vurgusuna dikkat çeken (Trott, 2008)'e göre, inovasyon yerel ve ulusal bağlamlardan, siyasi ve sosyal süreçlerden ayrı tutulamayacak bir kavramdır.

İnovasyon kavramı, firmalar için sürdürülebilir rekabetin yaratılması noktasında önemli bir konu olmakla birlikte; Türkiye özelinde inovasyon konusu ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında; çalışmaların çoğunlukla nicel araştırmalar olduğu gözlemlenmektedir. İnovasyon kavramı ile ilgili yapılmış çalışmaların evrensel bir akılcılık yaklaşımı sunulduğu gerçeği ile birlikte; bu yaklaşımların yerel bağlamda ne derece uygulanabilir olduğunun sorgusunun da yapılmasını beraberinde getirmektedir.

Bu bakımdan, inovasyon kavramının yerel bağlamda incelenmesi; endüstriyel bir popülasyondaki firmaların göstermiş olduğu eşyapılılığın; firmaları sürdürülebilir rekabet anlayışına dayalı yol ve yöntemlerden olası sapmalarının analiz edilmesinde yol gösterici olurken aynı zamanda firmaların rasyonel tercihler (sürdürülebilir rekabete hizmet eden inovasyon politikaları ve uygulamaları) yerine kurumsallaşmış davranış pratiklerini ve normlarını benimsemelerinin nedenlerini de ortaya koyacaktır.

DiMaggio ve Powell (1983) eşyapılılığı, bir popülasyondaki örgütlerin benzeşme göstererek belirli norm ve davranışları göstermeleri olarak açıklamaktadır. Örgütleri, kurumsal çevrenin beklentilerine göre şekil alan sosyal yapılar olarak tanımlayan kurumsal teoriye göre; örgütler birbirlerine benzerlik göstermekte ve bu şekilde valıklarını devam ettrimeyi amaçlamaktadirlar (DiMaggio ve Powell, 1983).

Kurumsal kuramla ilgili olarak yapılmış inovasyon çalışmalarında, kuramsal kuramın inovasyona olan etkileri stratejik bakımdan, yönetici algıları bakımından, ülkeler arası farklar gibi konular üzerinden ele alınmakla birlikte, bir kurumsal alan içerisindeki tüm aktörleri içeren bağlamsal bir çalışmanın eksikliğini de beraberinde getirmektedir. Bu anlamda, kurumsal kuramın inovasyon üzerindeki etkilerinin yalnızca devlet tabanlı, yalnızca talep yönlü etkiler, ya da firma stratejileri açısından değil; kurumsal alandaki müşteri tercihlerini, çalışan davranışlarını, bağlamsal sosyal yapıdaki unsurların birbiriyle olan ilişkilerini de ele alacak kapsamlı niteliksel bir araştırmanın yapılması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnovasyon Kavramı ve Yapılmış Olan Çalışmalar

İnovasyon, bilim ve teknoloji kullanımı ile bir fikrin, kuram eylem ve sonuç açısından pazarlanabilir bir faydaya dönüşmesi olarak tanımlanabilir. İnovasyonların en önemli tetikleyicilerinden biri olarak icat, yeni fikirlerin ve teknik yönü ağır basan ancak ekonomik değer taşıyıp taşımadığı net olarak bilinmeyen unsurlara dönüştürülmesi olarak adlandırılabilir (Biçkes, 2011). İnovasyon konusunda çalışmalar yapan bilim insanlarının bir kısmı, inovasyon kavramını bir çıktı olarak değerlendirmiş ve hangi kavramsal, yapısal ve sürece dayalı şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği perspektifinden inovasyon konusunu ele almışlardır. İnovasyon konusundaki başka bazı çalışmalar ise, kavramı bir süreç olarak değerlendirerek; konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve örgütün olağan faaliyetlerinin bir parçası haline geldiği perspektifinden ele almışlardır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998). İnovasyonun kavramsallaştırmasında, süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak şekilde, inovasyondan bahsedebilmek için yenilik ve kullanım koşullarının varlığı önem kazanmaktadır. Burada yenilikten kasıt, icat, bilimsel bir keşif, ya da üretime veya yönetime dayalı yeni bir üretim tekniğinin geliştirilmesi olurken kullanımdan kasıt ise yenilikle ortaya çıkan unsurların ticari başarısı olmaktadır. Diğer bir deyişle gerek içsel olarak geliştirilmiş gerekse dış kaynaklardan elde edilmiş bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve ortaya çıkarılan bu yeniliğin ticarileştirilmesine kadar uzanan tüm aşamalar inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Biçkes, 2011).

İnovasyon konusuna kurumsal kuram ve etkileri açısından yaklaşan çalışmalar sıklıkla, kurumsal kuramın çevresel inovasyonlar üzerine olan etkileri (Berrone ve diğ., 2013; Moyano- Fuentes ve diğ., 2018; Wu ve diğ., 2019; Garrone ve diğ., 2018), kuramın strateji oluşturma, yönetici algıları gibi konular üzerine etkileri (Yang ve diğ., 2019; Moyano- Fuentes ve diğ., 2018; Aragon-Correa ve Leyva-de la Hiz, 2016) açısından ele alırken; inovasyon üzerine olan etkilerin araştırıldığı çalışmalardan bazıları ise konuyu ülkeler arası farklar bazında ele alarak; farklı ülkelerin farklı kurumsal baskı mekanizmaları üzerinde durmuştur (Pinho, 2017; Wu ve diğ., 2019; Garrone ve diğ., 2018).

Bununla birlikte, söz konusu çalışmaların işaret ettiği ortak vurgu; inovasyon çalışmalarında kuramsal kuram yaklaşımının da ele alınmasının önemine değinmek olmuştur (Berrone ve diğ., 2013; Moyano-Fuentes ve diğ., 2018; Wu ve diğ., 2019; Garrone ve diğ., 2018; Yang ve diğ., 2019; Aragon-Correa ve Leyva-de la Hiz, 2016; Pinho, 2017; Geels, 2004).

Söz konusu çalışmalar içerisinde, Moyano-Fuentes ve diğerlerinin (2018) işaret ettiği üzere, firmalar; çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve stratejilerine sadece ekonomik rasyonalite perspektifinden bakmamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarında süreç inovasyonları, ekonomik rasyonalite perspektifinden ele alınmakta ve bu anlamda firmalar; çevresel performans faaliyetlerinin geliştirilmesi sonucunda artan talep ve bu artan talebe karşılık maliyet ve faydaların, kaynakların yaratılması noktalarında değerlendirmeler yapmaktadır. Benzer şekilde, firmaların çevresel sürdürülebilirliklerine yönelik geliştirdikleri stratejileri *normatif rasyonalite* perspektifinden de ele alınmalıdır. Normatif rasyonalite perspektifinin de stratejik karar vermede ele alınması; süreçlerinde inovasyon yapmaya karar veren firmaların, kendilerini çevreleyen paydaşların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmelerini ve bu anlamda çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını daha başarılı bir şekilde yönetebilmelerine imkan verecektir. Süreç inovasyonlarında, iç örgütsel bağlam ve ekonomik rasyonaliten kaynaklı teknolojik yeterlilikler, maliyetleri düşürmek, kaynak azaltan yöntemler, kirlilik yaratan israf kaynaklarının azaltılması gibi konuların yanı sıra; dış bağlamdan kaynaklı, çeşitli paydaş grupları tarafından uygulanan normatif, taklitçi ve zorlayıcı baskıların da değerlendirilmesi; firmalarda proaktif bir kurumsal çevre davranışının ortaya çıkarılmasında önemli olmaktadır (Moyano- Fuentes ve diğ., 2018). Benzer şekilde inovasyon stratejilerinde kurumsal kuramın etkisinin önemine değinen çalışmasında, Garrone ve diğerlerinin (2018) işaret ettiği üzere, enerji verimliliği stratejileri, firmaların çevrelerine bağlı olmakla birlikte; firmaları çevreleyen kurumsal özellikler bu aktiviteleri etkilemektedir. Enerji verimliliği inovasyonlarına ilişkin literatürdeki çalışmalar, enerji fiyatları, bilgi stokları, standartlar üzerinden

konuya itme- çekme stratejileri gibi talep ve teknoloji yönlü bakarken; firmaların kompleks bir bağlamsal yapıda karar verdiklerini ve enerji verimliliği konularında bu kompleks bağlamsal yapı içerisindeki yasal, düzenleyici ve sosyal özelliklerin etkilerini göz ardı etmişlerdir. Literatürde göz ardı edilen konulardan bir diğeri ise, ülkelerin özellikleri bağlamında firmaların kurumsal çevresinin incelenmesi konusu olmaktadır. Yasal ve düzenleyici baskılar yaratan biçimsel kurumsal etkiler, enerji verimliliği inovasyonlarında hem ürün hem de süreç anlamında etkili olurken; sosyal baskılar yaratan biçimsel olmayan kurumsal etkiler ise enerji verimliliği inovasyonlarında ürün anlamında etkili olmaktadır. Ayrıca çalışmada ortaya çıkan bulgulardan bir diğeri ise, yasal ve düzenleyici baskıların yüksek olduğu durumlarda; büyük firmalar görece daha reaktif bir biçimde davranmaktadır (Garrone ve diğ., 2018).

Kurumsal kuramın inovasyon stratejilerinde, yönetimsel bilişsel yapı üzerindeki etkilerine değinen çalışmasında, Yang ve diğerlerinin (2019) dikkat çektiği üzere; çevresel inovasyon stratejilere artan bir ilgi olmasına rağmen; bu stratejilerdeki yönetimsel bilişsel yapının, inovasyon yeteneği gelişimine olan etkilerini araştıran çalışmaların azlığına dikkat çekmişlerdir. Özellikle kurumsal baskıların, çevresel stratejilerin oluşturulduğu yönetimsel biliş yapısına olan etkisinden bahseden çalışmalar konusunda literatürde boşluk bulunmaktadır. Kurumlar, yöneticilerin algılarını ve strateji oluşturmadaki bilişsel yapıyı etkileyen; düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlardan oluşmaktadır (Yang ve diğ., 2019). Yöneticiler strateji oluştururken; içerisinde müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin olduğu pazar yapısından kaynaklı işletme ile ilgili paydaş baskılarıyla karşılaştıkları gibi aynı zamanda sosyal baskılar ile de karşılaşırlar. Pazar yapısından kaynaklı olmayan, medya, hükümet, kamu kurumları gibi aktörlerin etkileri söz konusu sosyal baskıların kaynağı olmaktadır. Yöneticilerin algılarına etki eden kurumsal baskıların çevresel strateji oluşumuna ve bunun olası etkilerine ilişkin çalışmalar literatürde yeteri kadar araştırılmış konular değildir. Bu anlamda, yönetimsel biliş perspektifini ele alarak, çalışmada yazarlar; kurumsal baskılara yönelik yönetici algılarının, proaktif çevresel stratejinin geliştirilmesine olan etkilerinin incelenmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin işletme ve sosyal baskı algılarının; proaktif çevresel stratejiler ile ilişkili olduğu ve bunun sonucunda da inovasyon yeteneği gelişiminin artmasında etkili olduğu görülmüştür (Yang ve diğ., 2019).

Literatürde birçok çalışma kurumsal çevrenin firma stratejisi ve finansal performansına olan etkilerini incelemiş fakat kurumsal çevrenin, örgütlerin stratejik seçimleri ve performanslarına ilişkin kesin etkileri konusunda net bir fikir birlikteliğine ulaşmamışlardır. Wu ve diğerleri (2019), farklı kurumsal unsurların

etkilerini ayırmadan, firma performansına etki eden her bir farklı kurumsal unsur mekanizmasını tanımlamadan, firma performansına olan etkilerin tanımlanmasının güçlüğüne dikkat çekmişlerdir. Bu nedenle, Wu ve diğerleri (2019) çalışmalarında, kurumsal çevreyi; pazar gelişmişliği, fikri mülkiyet haklarının korunması ve kültürel farklılık olmak üzere üç açıdan ele almışlar ve ev sahibi pazarda kurumsal çevrenin, gelişmekte olan çok uluslu işletmelerin inovasyon performansları üzerine olan etkilerini araştırmışlardır. Kurumsal çevre, strateji ve inovasyon performansı bağlantısı ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda, ev sahibi ülkedeki kurumsal çevrenin gelişmişliğinin etkisine atıfta bulunarak; uluslararası büyümenin değerinin bu gelişmişlik düzeyine bağlı olacağı vurgusu yapılmıştır. Fakat, bu ilişkiler ağına iki farklı açıdan bakılması mümkündür. Kurumsal çevrenin gelişmiş olduğu bir pazar yapısında, firmalar gelişmiş teknoloji ve know-how a daha kolay ulaşıp öğrenme ve inovasyona dayalı bir fırsat yakalayabileceği gibi kurumsal teorinin bakış açısından bakıldığında bazı engellerle de karşılaşabilecektir. Gelişmiş bir kurumsal çevreye giriş yapan gelişmekte olan çok uluslu işletmeler; meşruiyet baskıları ile karşılaşmaları, meşruiyet kazanamamaları durumunda yerel paydaşlardan sosyal destek ve kaynak kısıtları gibi konularla yüzleşecektir. Bunun yanı sıra, ülkeler arasındaki kurumsal yapıdan gelen farklılıkları okumakta ve yorumlamakta zorlanan yöneticiler meşruiyet kazanma noktasında zorluklar yaşayacaklardır. Bu anlamda Wu ve diğerleri (2019) kurumsal kuramı da analizlerine dahil ederek, kurumsal çevrenin şarta bağlı etkisinin, gelişmekte olan çok uluslu işletmelerin ev sahibi pazardaki firma performansı ve inovasyon yeteneğine olan etkilerini farklı kurumsal unsur mekanizmalarını da dahil ederek araştırmışlardır (Wu ve diğerleri, 2019).

Aragon-Correa ve Leyva-de la Hiz (2016) ise kurumsal kuram ve kaynak temelli yaklaşımın inovasyona olan farklı etkilerini inceledikleri çalışmasında, firmaların ortaya koydukları stratejilerin birbirleriyle uyumlu ve birbirini destekler, güçlendirir nitelikte olabilmesi için bu ayırımların ortaya konulmasındaki önemden bahsetmiştir. Kaynak tabanlı yaklaşımlı ampirik çalışmalar, firma kaynakları ve yetenekleri ile firmanın çevresel inovasyonu arasında pozitif ilişkiyi ortaya koyarken; kuramsal kuramdan gelen çalışmalar da inovasyonlara olan dış baskıların etkilerinden söz etmiştir. Fakat, çevresel inovasyonlar için iç gereksinimlerin ve dış baskıların farklılaştırılmış analizine analitik vurgu, çevresel yeniliklerin ve firmanın diğer yeniliklerin gereklilikleri arasındaki çatışma olasılığı hakkında potansiyel durumları da beraberinde getirmektedir. Bu anlamda, bir firmanın çevresel inovasyonlarının sayısı ve firmaların çevresel inovasyonlarının alanları ile aynı sektördeki diğer firmaların benzerlikleri arasındaki potansiyel ilişkinin, kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal kuram yaklaşımı açısından farklı sonuçları olacaktır. Yapılan çalışmada görülmüştür ki, kaynak temelli yaklaşım altında, firmanın patentli çevresel inovasyonları ile çevresel olmayan patentli inovasyonları arasında pozitif bir ilişki olmaktadır. Konuyla

ilgili daha önce yapılmış çalışmaları destekler nitelikte görülmüştür ki çevresel inovasyonların varlığı, diğer inovasyon türleri ile olumlu ilişkilidir. Bu durum yapılan inovasyon çalışmalarının birbirini beslemesi ve güçlendirmesi noktasında önemlidir. Kaynak temelli görüş, bir firmanın sahip olduğu patentli çevresel yenilikler ile bir bütün olarak sektördeki teknolojik yenilikler arasındaki teknolojik farklılıkların, firmanın çevresel inovasyonlarını olumlu etkileyeceğini öngörürken; kurumsal kuram ise bir firmanın sahip olduğu patentli çevresel yenilikler ile bir bütün olarak sektördeki teknolojik yenilikler arasındaki teknolojik farklılıkların, firmanın çevresel inovasyonlarını olumsuz etkileyeceğini öngörmektedir. Sonuçlar, bir firmada patentli çevresel ve çevresel olmayan inovasyonlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ancak firmanın çevre teknolojileri ile genel olarak sektörde yaygın olanları arasındaki farklardan kaynaklanan patentli çevresel inovasyonların sayısı üzerinde olumsuz bir etki olduğunu göstermektedir (Aragon-Correa ve Leyva-de la Hiz, 2016).

Berrone ve diğerlerinin (2013) çalışmalarında işaret ettiği üzere; çevre konuları ile ilgili daha büyük düzenleyici ve normatif baskılar, şirketleri çevresel inovasyon yapmalarına yönelik olumlu etkilemektedir. Çevreyi kirleten nitelikteki bir endüstride faaliyet gösteren, halka açık 326 şirketin çevre ile ilişkili patentlerinin analiz edildiği çalışmalarında kurumsal baskıların; özellikle endüstrideki akran diğer firmalara kıyasla daha fazla çevreyi kirleten, eksiklikleri, açıklıkları daha fazla olan işletmelerde inovasyonu tetiklediği görülmüştür (Berrone ve arkadaşları, 2013). Pinho (2017) ise çalışmasında, kurumsal yapı ile ilgili değişkenlerin ülkelerin ekonomik yapısına göre ne ölçüde farklılık gösterdiğini araştırmıştır. Faktör odaklı ülkeler, ağırlıklı olarak altyapı, makroekonomik istikrar, kurumların gelişimi, eğitim, sağlık gibi gibi temel gereksinimlerin karşılanması üzerinde yoğunlaşırken; inovasyon odaklı ekonomiler yeni ve karmaşık ürün ve süreçlerin üretilmesi, bilgi yoğunluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmada, faktör veya inovasyon odaklı ülkelerin; düzenleyici, normatif ve kültürel bilişsel gibi kurumsal farklılıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, normatif boyut dışında, düzenleyici ve kültürel bilişsel boyutların faktör odaklı ve inovasyon odaklı ülkeler arasında farklılık gösterdiği görülmüştür (Pinho, 2017).

Geels (2004) ise inovasyon çalışmalarında yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan sektörel sistemler yaklaşımında açık kalan noktalara değinerek; inovasyonda sektörel sistemler yaklaşımını genişleterek kapsama sosyo- teknik sistemler olarak da bakılması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Kurumlar yalnızca, eylemsizlik ve değişmezliği açıklamada kullanılmamalı, aynı zamanda sistemlerdeki aktörlerin algı ve eylemlerini açıklamada da kullanılmalıdır. Geels (2004) çalışmasında, inovasyonda sektörel sistemler

analizinin, sosyo teknik sistemlere kadar genişletilmesi, sistemler arasında analitik ayrımların yapılması, söz konusu sistemler içerisindeki aktörlerin, ve bu aktörlerin algı ve eylemlerinin etkileyen belirleyen kurumların tanımlanmasının önemine değinmiştir. Mevcut inovasyon sistem yaklaşımları çoğunlukla inovasyonların ortaya çıktığı üretim tarafında yoğunlaşmaktadır. Bu anlamda, analitik yaklaşımı genişletebilmek için söz konusu yaklaşımlara üretim, yayılma ve teknoloji kullanımlarını kapsayan sosyo teknik sistemlerin de dahil edilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Geels (2004), sosyo teknik sistemleri; bilgi, sermaye, işgücü, kültürel anlam, eserlerden oluşan bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Sosyo teknik sistemlerin, üretimde otonom olarak bir işlevselliği olmasa da, sistemin içerisine gömülü olan ve belirli rol, sorumluluk, norm ve algıya sahip sosyal grupları içermesi nedeniyle bu aktörlerin eylemlerinden doğan sonuçları olmaktadır (Geels, 2004).

Kurumsal Kuram

Eski kurumsal kuram, örgütleri özerk ve rasyonel aktörler olarak ele alırken; yeni kurumsal kuramın getirdiği, örgütlerin kurumsal çevreler içinde yerleşik olduğu fikri ile birlikte dış çevre de analize dahil olmuş ve böylece eski kuramsal kuramda yer verilmeyen kurumlara da odaklanılmıştır. Yeni kuramsal kuram öncesinde, örgütler hedeflerini gerçekleştirme peşinde rasyonel yapılar olarak ele alınırken; yeni kurumsal kuram, örgütleri rasyonel bir aktörden daha çok uyumcu yapılar olarak incelemiştir (Özcan, 2011). DiMaggio ve Powell' in ifadesiyle "örgüt kuramı ve örgüt sosyolojisinde yeni kurumsalcılık rasyonel-aktör modellerinin reddini" içermektedir (DiMaggio ve Powell, 1991; akt: Özcan, 2011). Yeni kurumsal kuram argümanının temelinde; rasyonel amaçları ne olursa olsun, örgütlerin dış çevrelerini kontrol edemeyeceği ve bu nedenle kaynak ve meşruiyet elde edebilmek için örgütlerin, onları sınırlayan ve çevreleyen dışsal kurumsal faktörlere göre uyumlanacağı görüşü yatmaktadır. Yeni kurumsal kuram öncesinde örgütler, etkin mal ve hizmet üretimini amaçlayan örgütsel bir vizyonun rasyonel tasarımı olarak nitelendirilirken; yeni kurumsal kuram ile birlikte, örgütler, dışsal belirsizliklerle baş edebilmek için örgütü sınırlandıran çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlanma eğilimi gösteren yapılar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Shulock, 1998; Özcan, 2011).

Yeni kurumsal kurama kadar biçimsel örgüt yapıları, teknik ilişkiler ağının gömülü olduğu, koordineli ve kontrollü iş aktivite sistemleri olarak görülse de; modern toplumlarda bu yapılar, yüksek derecede kurumsallaşmış bağlamlardan ortaya çıkan yapılar olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bağlamlar içerisinde, ürün ve hizmetlerin yanı sıra, meslekler, politikalar ve programlar da ortaya çıkarılmakta ve

ortaya çıkan bu meslekler, politikalar ve programlar belirli bir rasyonalite yaratmaktadır. Bu durum yeni örgütlerin ortaya çıkmasına imkan verirken, var olan mevcuttaki örgütlerin ise yeni uygulama ve prosedürleri de sistemleriyle birleştirmeleri yönünde zorlayıcı olmaktadır. Yani, örgütler toplumda kurumsallaşmış ve örgütsel çalışma alanında geçerli ve rasyonalize edilmiş uygulamaları ve prosedürleri yapılarına dahil etmeleri yönünde bir itici güce doğru çekilirler. Böylece, meşruiyetlerini ve hayatta kalma şanslarını arttırırlar. Biçimsel örgüt yapıları sadece sosyal örgüt içerisindeki ilişkisel ağlardan doğan bir varlık değildir. Modern toplumlarda, rasyonelleşmiş biçimsel yapı unsurları; sosyal gerçekliğin içine gömülü ve aynı zamanda sosyal gerçekliğe ilişkin yaygın anlayışın görüşlerini yansıtan bir niteliktedir. Modern örgütlerdeki birçok pozisyon, politika ve prosedür; toplumdaki önemli kesimlerin görüşlerinin, toplum ve kamuoyunun fikirlerinin yanı sıra gerek sosyal prestij ve yasalar, gerekse eğitim sistemi yoluyla meşru kılınan bilgiler tarafından empoze edilmektedir. Biçimsel yapıdaki bu unsurlar; güçlü kurumsal kuralların bir dışa vurumu olarak, örgütler üzerinde bağlayıcılığı olan yüksek derecede rasyonalize edilmiş mitleri ifade etmektedir. Söz konusu mitlere örnek olarak, meslekler programlar teknolojiler, bir anlamda güçlü kurumsal kuralların göstergeleri olarak ortaya çıkmakta ve biçimsel örgüt yapıları üzerinde etkileyici olmaktadır. Örgütleri çevreleyen kurumsal kurallar, örgütlerin yasallık kazanması, kaynak elde etmesi, devamlılığını sağlaması ve hayatta kalmasında örgütlere ve örgütlerin biçimsel yapılarını oluşturmasında güçlü birer mit olarak etki eder. Böylece örgütler kurumsal çevrelerine ait söz konusu mitlerin etkisi ile biçimsel olarak birbirine benzerlik göstermeye başlayarak eşbiçimli (isomorphic) hale gelir. Bu bağlamda kurum, çevre olarak tanımlanırken; kurumsallaşma, sosyal süreçleri, zorunlulukları, sosyal düşünce ve eylemlerin içerisindeki kural benzeri gerçeklikleri içeren süreçleri yansıtmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

DiMaggio ve Powell (1983)' a göre, kurumsal izomorfik değişim; 1) zorlayıcı izomorfizm (coercive isomorphism), 2) taklitçi izomorfizm (mimetic isomorphism) ve 3) normatif izomorfizm (normative isomorphism) olmak üzere üç mekanizma aracılığıyla gerçekleşmektedir. Zorlayıcı eşbiçimliilik; örgütlere, bağlı bulundukları diğer örgütler tarafından uygulanan biçimsel ya da biçimsel olmayan baskılardır. Bu baskılar, örgütlerin bağlı bulundukları diğer örgütler tarafından ya da örgütün faaliyette bulunduğu toplum içerisindeki kültürel beklentiler tarafından uygulanan baskılar olmaktadır. Söz konusu bu baskılar zorlama, ikna etme ya da belirli birlik ya da topluluklara davet şeklinde görülebilir. Bazı durumlarda, örgütsel değişim devlet kurum ve yetkililerine doğrudan verilen cevap olmaktadır. Çevresel düzenlemelere uyma amacıyla yeni çevresel atık teknolojilerinin üreticiler tarafından uygulanması, vergi yasasındaki gereklilikleri yerine getirmek için muhasebecilerin alınması, ya da ayrımcılık iddealarını reddetmek için olumlu eylem çalışanlarının işe alınması örnekse okulların özel

öğrencilere önem vermesi, özel eğitim öğretmenlerini işe alması gibi durumlar bunlara örnektir. Taklitçi süreçler; tüm kurumsal izormorfizm sadece zorlayıcı otoriteden kaynaklanmamaktadır; ayrıca belirsizlik de, örgütleri taklite teşvik eden güçlü bir kuvvet olmaktadır. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığı zaman, hedefler belirsiz olduğu zaman, çevre sembolik bir belirsizlik yaratır ve örgütler kendilerine diğer örgütleri model olarak alabilir. Modelleme (modelling) belirsizliğe bir cevap olmaktadır. Modellenen örgüt kendisinin model olarak alındığının farkında olmayabilir ya da bir diğer örgüt tarafından kopyalanmak istemeyebilir. Modelleme istemsiz bir şekilde çalışan transferi yoluyla dolaylı bir biçimde ya da ticaret odaları ve danışman firmaları vasıtasıyla açık bir biçimde yayılabilir. Örgütler örgütsel alan içerisindeki benzer örgütlerin daha fazla başarılı olduğunu ve meşruiyet kazandığını algıladığı sürece bu örgütleri modelleme eğilimindedirler. Normatif baskılar; izomorfik örgütsel değişimin üçüncü kaynağı normatiftir ve profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). DiMaggio ve Powell (1983) profesyonelleşmeyi, meslek mensuplarının; mesleki özerklikleri için bir meşruiyet ve bilişsel bir taban kurabilmek için, çalışma şartları ve iş yapış metodlarının tanımlanmasına ve üreticilerin üretimini kontrol etmeye yönelik toplu çabaları olarak tanımlamışlardır.

YÖNTEM

Araştırmada, firmaların inovasyona dair eğilimlerini etkileyen unsurlar hakkında derinlemesine fikir elde edebilmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırma, nitel araştırma yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırma öncesinde değişkenleri tanımlamak ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek yerine, özellikle bağlamsal yapıdan kaynaklı unsurların firmaların inovasyon eğilimlerinde engelleyici ve kolaylaştırıcı etkilerine dair görüşlerin derinlemesine incelenmesi amacı ile, firma yöneticileri ve firma sahipleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat bulguları, bir nitel analiz yöntemi olan içerik analizi ile yorumlanmıştır.

Araştırmanın örneklemi; İzmir ve Manisa illerinde, Tuğla Kiremit ve Hazır Beton sektöründe faaliyet gösteren 18 adet işletmeden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan olgunun çok yönlülüğü sebebiyle, konuyu kapsamlı bir biçimde anlayabilmek gerekmektedir. Zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren amaçlı örnekleme yöntemleri bu bağlamda olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan, maksimum çeşitleme örneklemesi; göreli olarak küçük bir örneklemde çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ve paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışarak, bu çeşitlilik ışığında problemin farklı boyutlarını ortaya çıkarmayı sağlamaktadır (Yıldırım ve

Şimşek, 2018). Bu kapsamda araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

BULGU VE SONUÇLAR

Çalışmanın sonucunda görülmüştür ki; firmaların inovasyon eğilimlerinde, içerisinde bulundukları bağlamsal yapıdan kaynaklı normatif, zorlayıcı ve taklitçi baskı unsurlarının etkisi görülmektedir. Bu unsurlar içerisinde, etkisi en yüksek olan normatif baskı unsurları olurken; taklitçi baskı unsurlarının etkisi diğer iki unsura kıyasla düşük olmaktadır. Firmaların, inovasyon eğilimlerinde etkili olan kuramsal durum dışındaki faktörler ise; firma dinamikleri, teknik çevre, sosyo kültürel etkiler ve devlet kökenli koşullar olmaktadır. Bunun yanı sıra, tüm bu unsurların kendi içinde etkileşimde oldukları noktalar olduğu da gözlemlenmektedir. Analiz sonucunda oluşturulan tema kategorilerinin, tüm kategoriler bazında yüzde değerleri ve firmaların inovasyon eğilimlerine olan olumlu veya olumsuz etkileri ekli tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1: Firmaların İnovasyon Eğilimlerine Etki Eden Faktörler

Normatif Baskılara İlişkin Kategoriler	**Sayı**	**Yüzde %**	**Etkileri**
Firmaların Çalışma Pratiklerine İlişkin Geliştirilen Ortak Anlayıştan Kaynaklı Baskılar	41	8%	(-)
Mesleki Profesyonelleşme Düzeyinden Kaynaklı Baskılar	47	9%	(-)
Yasa ve Düzenlemelerden Kaynaklı Baskılar	68	13%	(+,-)

Zorlayıcı Baskılara İlişkin Kategoriler	Sayı	Yüzde %	Etkileri
Düzenleyici Kurumlar ve Yasalar	24	5%	(+,-)
İş Yapılan Diğer İşletmelerden Kaynaklı Baskılar	13	3%	(+)
Kurumsal Alandaki Diğer İşletmeler ve Güç Dengelerinden Kaynaklı Baskılar	24	5%	(-)
Taklitçi Baskılara İlişkin Kategoriler	**Sayı**	**Yüzde %**	**Etkileri**
Bilgisizlikten Kaynaklı Çevresel Belirsizlik	23	4%	(+,-)
Kurumsal Durum Dışındaki Faktörlere İlişkin Kategoriler	**Sayı**	**Yüzde %**	**Etkileri**
Firma Dinamikleri	106	21%	(+,-)
Teknik Çevre	90	18%	(+,-)
Sosyo Kültürel Faktörler	39	8%	(+,-)
Devlet Kökenli Koşullar	38	7%	(+,-)

Normatif Baskılar

Firmaların çalışma pratiklerine ilişkin geliştirilen ortak anlayış: Kurumsal alan içerisindeki firmaların, iş süreç ve uyguladıkları yönetsel sistemlerdeki tekrarların getirmiş olduğu; bir işin yapılış şekline dair geliştirilen ortak anlayış, normatif bir etki yaratmaktadır. Yönetsel sistemlerdeki, iş yapış şekillerindeki bu ortak anlayış, tüm aktörlerce tekrarlandıkça, iş yapış şekillerinin tek bir firma tarafından farklı şekilde yapılması güç hale gelmektedir. Diğer bir deyişle, firmaların kollektif bir biçimde, birbirlerinin davranışlarını da etkileyerek; alışkanlıkların iz düşümünde iş yapma pratikleri ve mevcut yönetim sistemlerinin takibi normatif bir baskı unsuru yaratmaktadır. Bu durumun etkileri firmaların inovasyona ilişkin çabalarında olumsuz bir şekilde kendini göstermektedir. Örgütlerin kendi iç süreçlerinde; iş yapış şekillerinin, tüm aktörlerce benzer şekilde tanımlanması izlenmesi ve uygulanması soucunda geliştirilen mesleki otonominin/ özerkliğin etkileri kurumsal alan içerisindeki diğer örgütlere de sirayet etmekte, ve benzer uygulama ve yaklaşımları tüm örgütler etkinlik ya da verimlilik esasına bakmaksızın takip etmektedir. İşlerin yapılış şeklinin kolektif bir biçimde kurumsal aktörlerce ne şekilde tanımlandığına ilişkin geliştirilmiş normlar ve davranış pratikleri, firma davranışlarının yeniliği ve inovasyonu yakalaması noktasındaki adımlarını etkilemektedir.

Firmaların benzer çalışma pratikleri ve iş yapış şekillerini benimsemelerine neden olan normatif baskı unsurlarından biri; dernek ve firmalar arasında geliştirilmiş ilişkiler ağı olmaktadır. Kurumsal alan içerisine gömülü olan firmaların bağlı bulundukları dernek ile uzun yıllar boyunca yürütülmüş çalışma pratiklerinin alışkanlığa dönüşmüş etkileri ile sosyal yapının dernek ilişkilerine olan etkileri; firmaların çalışma pratiklerine ilişkin geliştirdikleri anlayışı normatif bir biçimde etkileyerek, tüm firmaların ortak bir anlayışı paylaşmalarında etkili olmaktadır. Bu ortak anlayışta, firmalar rasyonel karar vermektense söz konusu mevcut ilişkiler ağı ve alışkanlıkların izdüşümünde hareket etmektedir. Firmaların alışılmış yöntemlerin etkisiyle davranış göstermesi, kurumsal alan içerisinde ortak bir inancın benimsenmesine neden olmaktadır. Bu durum ise farklı yolların sorgulanmasının ya da farklı yolların ne kadar mümkün olup olamayacağının sorgusunun yapılması noktasından firmaları uzaklaştırarak, mevcut düzenin devamının doğruluğu yönünde normatif bir etki yaratmaktadır. Kurumsal alan içerisindeki firmalar bağımsız olarak inovasyon çalışması yapmak ya da araştırmaktansa bu çalışmaların dernek çatısı altında gerçekleşebileceğine inanmaktadırlar. Bu ortak inancın kurumsal alan içerisindeki firmalarca paylaşılması; firmaların tek başlarına inovasyona yönelik neler yapabileceğine ilişkin firma bazında olabilecek girişimlerinin de yetersiz olabileceği algısını da beraberinde getirmektedir. Bağlamsal yapıdan gelen bu normatif etkiler sebebiyle, firmaların çalışma pratiklerine ilişkin olarak ortak benzer

bir yaklaşımı benimsemesine neden olmaktadır. Yeniliğin bir örgütün tek başına yakalayabileceği bir olgu olmadığı, bu konudaki yetersizliklerin dernek bazında çalışmalarla ortadan kaldırılabileceği düşüncesi kurumsal alan içerisindeki örgütler arasında paylaşılmakta ve davranışsal pratiklere dönüşerek; firmaların inovasyona dayalı yaklaşımlarında belirleyici bir unsur olmaktadır. Derneğe bel bağlama anlayışının, kurumsal bağlamda örgütlere sirayet etmiş olması; yeniliğin dernekten öğrenebileceği inancı, örgütlerde bunun iç dinamikler yolu ile araştırılmasının da önüne geçmektedir.

Firmaların iş yapış şekil ve yöntemlerindeki tekrarlarla ortaya çıkmış olan, çalışma pratiklerine ilişkin geliştirilmiş ortak anlayıştan kaynaklı normatif etkiler; firma çalışanlarının davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Firmaların inovasyon girişimlerinde, kurumsal alan içerisindeki oluşmuş bu normatif baskıların etkileri ile belirli davranış kalıpları benimsemiş çalışanların; değişime karşı bir tutum sergilemesine neden olabilmekte ve bu durum firmaların inovasyon eğilimlerini etkileyebilmektedir. Diğer bir deyişle, kurumsal alandaki alışkanlıkların çalışan davranışlarına olan etkisinden kaynaklı normatif baskılar, çalışanların çoğunlukla çalışmış olduğu firma ve kurum yapılarından edindikleri alışkanlıklar sonucu ortaya çıkan tutumların, inovatif faaliyetlerin önünü kesmesi açısından etkili olmaktadır. Örneğin, firmaların çalışanlarına uygulamış oldukları davranış kalıplarının etkisi ile yeni firmalarda da çalışanların bu davranış kalıplarının etkisinde olmaları, normatif bir baskı unsuru doğurmakta ve çalışanların, firmaların yeni uygulamalarını takip edebilmesinde güçlükler doğurmaktadır. Kurumsal alan içerisinde gömülü bu davranış pratiklerinin tüm aktörler tarafından paylaşılması, aktörler yoluyla yayılması; farklı ve yeni uygulamaların kabulünün güçlüğünü de beraberinde getirmektedir. Çalışan davranışlarında alışkanlığa yol açmış, firma pratiklerinin kurumsal olan içerisindeki birçok firma tarafından paylaşılması, yeni bir firmanın farklı bir uygulama ile çalışan davranış ve tutumunu değiştirmesini de güçleştirmektedir. Firma sahipleri iş süreçlerinde yeniliğe gitmek istedikleri zaman, çalışan davranışlarından kaynaklı bu normatif baskı unsurları nedeni ile hedeflediği değişimi gerçekleştirememektedirler.

Mesleki profesyonelleşme düzeyinden kaynaklı baskılar: Mesleki profesyonelleşmeden kaynaklı normatif baskılar (uzmanlaşma ve eğitim tabanlı baskılar) kurumsal alan içerisindeki tercih edilen ürünleri ve iş yapış şekillerini etkilemekte ve bu durum yeni bir ürünün pazara girmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin, yeni bir ürünle iş yapış şekillerinin değişeceği yönünde direnç gösteren çalışanlar, yeni bir ürünün pazara girmesini zorlaştırmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri olarak da, pazarda müşteri talebinin belirleyen yapının alt kademe çalışanlar olmasıdır. Alt kademe çalışanların

işveren tercihlerini etkilemesi dolayısıyla, mesleki profesyonelleşmeden kaynaklı kurumsal alanda hakim olan normatif baskılar, firmaların inovasyon kararlarında etkili olmaktadır. Çalışanların mesleki profesyonelleşme düzeyleri, geleneksel üretim anlayışı içerisinde usta çırak seviyesinde kalmakta ve yapılan bir yeniliğin çalışan davranışı üzerinde dönüştürülmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum, çalışanların firmalardaki yeni ürün ve uygulamalarını kabul etmemesine ve hatta kurumsal alanda diğer aktörlerinde bu yönde tercih yapması yönünde baskıda bulunmasına neden olmaktadır. En alt kademe çalışanların, kurumsal alan içerisindeki diğer aktörlerin tercihlerini etkileyebilmeleri de yine mesleki profesyonelleşmeden gelen normatif baskılar nedeniyle olmaktadır çünkü diğer aktörler de benzer mesleki profesyonelleşme baskısı altında kalmaktadır. Bu durum işletmelerin yenilik yapmalarına, yeni ürün ve yönetimsel süreçler geliştirmeleri ve uygulamalarına engel olmaktadır çünkü işletmelerin içerisinde bulunun kurumsal alanda hakim olan normatif baskılar diğer tüm aktörleri de etkileyerek, pazar yapısı ve tercihleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumda işletmelerin yeni ürün ve süreçler geliştirip bunu bağlı bulundukları kurumsal alan içerisinde yaymaları güç olmakta bu da firmaların inovasyon yönelimlerini etkilemektedir.

Mesleki profesyonelleşmenin normatif etkileri firmaların inovasyon kararlarında etkili olabildiği gibi, yapılan yenilikleri etkilemesi anlamında da önemli olmaktadır. Firmalar yaptıkları işteki yeniliklerin devamlılığın sağlanması noktasında da mesleki profesyonelleşmenin kurumsal alanda yayılmış normatif etkilerinin önemine değinmektedir. Bu noktada, kurumsal çevredeki aktörlerin ve işleyen sistemlerin birbirleri ile uyumlu olmasını sağlayacak mesleki profesyonelleşme mekanizmalarının da önemini vurgulamaktadırlar. Söz konusu uyumun yakalanmadığı kurumsal çevrede, firmalara göre inovasyon ya da yenilik yapmak devamı gelecek bir süreci kapsamamakta ve anlamlı olmamaktadır. Uzmanlaşma ve eğitim tabanlı baskıların kurumsal alandaki iş yapış süreçlerindeki her noktayı etkilemesi dolayısı ile, firmalar risk almaktan kaçınmakta; yeni uygulamaları denemeye temkinli yaklaşmaktadırlar. Özellikle, üretim çıktısı noktasındaki nihai sonuç aşamasında tüm sürecin firmalara ait olmadığı durumlarda, işletmeler yaptıkları işin devamının gelmesini sağlayacak mekanizmaların eksikliği nedeni ile inovasyon tercihlerinde geri planda durmaktadırlar.

Bunun yanı sıra, meslek oda ve birliklerinin bir birliktelik çatısı altında işleyemeyişi, kurumsal alandaki tüm aktörleri kapsayacak bir biçimde bilgi üretemeyişi gibi etkiler, kurumsal alan içerisindeki işlerin koşul ve yöntemlerini, hangi ürünlerin daha çok geçerli olduğunun tanımlanmaları üzerinde bilişsel bir taban yaratması nedeni ile firmaların inovasyona olan yönelimlerinde normatif baskılar içermektedir.

Meslek odaları ve birliklerinin çalışma usullerinde hakim olan mevcut düzen, kurumsal alan içerisindeki aktörlerin bir arada etkin bir biçimde bilgi ve fikir paylaşımı yapmasına olanak vermemektedir. Böylesi bir düzen içerisinde, ortak aksiyon olmak imkansızlaşmaktadır. Pazar talebini belirleyen meslek odaları ve birlikleri tabanlı bir taraf olurken; pazar talebine cevap veren üretici tabanı ayrı bir tarafta olmaktadır. Yapılabilinecek yenilikler üzerine birlikte mütaala yapılmayışı, yapılsa da bunu pazar talebindeki değişimleri belirleyebilecek ve düzenleyebilecek aktörler (meslek odaları) tarafından da desteklenmesi gerekliliği ve bu gerekliliğin yeterince sağlanmaması durumu nedeni ile, firmalar inovatif faaliyetlerin araştırılmasına konsantre olmaktansa, mevcut yapıya cevap verme telaşı içinde olmaktadırlar ve bu durum firmaların inovasyona yönelik eğilimlerini etkilemektedir. Firmaların inovatif ürün ve çözümlerle, mevcuttaki talep yapısını değiştirebilmesi ve belirleyebilmesi noktasında, mimar and mühendisler odaları gibi aktörlerle ortak aksiyon alamaması, müşterin tercihleri üzerinde etkili olunamaması, firmalara projelerin hazır and belirlenmiş şekilde gelmesi nedeniyle firmaların alternatif and inovatif girişimlerini kabul ettirmekte yetersiz kalması gibi etkiler söz konusudur.

Yasa ve düzenlemelerden kaynaklı baskılar: Yasa ve düzenlemelerden kaynaklı, kurumsal alan içerisinde belirli standartlarda üretim yapma zorunluluğu firmaların alternatif yollar ve seçenekler üzerinde araştırma geliştirme çalışmaları yapmaları noktasında engelleyici bir etkiye sebebiyet vermektedir. Standartların etkisi yanı sıra; mesleki kurumlarda uygulanan prosedürlerin, kurumlararası ilişkilerin belirlemiş olduğu prosedürel düzenin; kurumsal alan içerisinde prosedürel bir meşruluk yaratmış olması ve firmaların karar ve davranışlarında bu meşruiyete uymak zorunda kalması sebebi ile, yasa ve düzenlemelerden kaynaklı normatif baskılar; firmaların inovasyon kararlarında belirleyici olabilmektedir. Kurumların çalışma ve uygulama prensipleri, kurumsal alan içerisindeki kurumlar arasındaki işleyişlere dair belirlenen ve oluşturulmuş olan düzenlemelerin etkilerinin; firmaların iç işleyişlerinde etkili olması ve firmaların bu etkileri göz ardı edecek güce sahip olmamaları sebebiyle, firma kararlarında belirleyici olmaktadır.

Kurumların işleyişlerindeki prosedürel düzenin, kurumsal alan içerisinde prosedürel bir meşruluk yaratmış olmasının etkilerinin yanı sıra, uygulanan mevcut yönetmelikler ve denetimdeki konuların belirleyiciliği de firmaların ağırlıklı olarak belli noktalarda yoğunlaşmasına neden olurken, farklı alanlarda yaratılabilecek fırsatlar için mesai harcamalarının önünde engel olmaktadır. Firmaların yenilik yapabilecekleri noktalarda yönetmelikler ya da denetimsel konulardan gelen kısıtlar ve belirleyici faktörler, firmaların mevcut düzende gitmelerine, farklılık yaratma noktasında çalışmalar

yapmamalarına neden olmaktadır. Kurumsal alan içerisinde, denetimdeki konuların bazı noktalarda, kurumlar tarafından yanlış uygulanması, firmaların alışmış düzende gitmelerinin ve yönde normatif bir düzen yaratılmasının nedenlerinden biri olmaktadır. Söz konusu düzenlemelerin, mevcut firma davranışlarında değişiklik yaratacak şekilde olmayışı, devam eden yanlış uygulamaların önünde engel olmayışı, firmaların mevcut düzen içerisinde meşruiyet kazanabilmek için diğer firmalara benzer şekilde davranmalarına sebebiyet vermektedir.

Zorlayıcı Baskılar

Düzenleyici kurumlar ve yasalardan kaynaklı baskılar: Firmaların inovasyon eğilimlerinde, düzenleyici kurum ve yasalardan kaynaklı zorlayıcı kurumsal baskıların etkileri görülmektedir. Bu etkilere örnek olarak, atıkların değerlendirilmesi, çevre yasaları, geri dönüşüm konuları gibi konular firmaların üretim süreçlerinde inovasyona sebep olduğu gibi aynı zamanda firmaların organizasyonel inovasyon eğilimlerinde de etkili olmaktadır. Yasalardan kaynaklı etkiler firmaların inovasyona yönelik eğilimlerinde eşbiçimliliğe neden olurken; düzenleyici kurumların ve kuruluşların etkileri firmaların inovasyon eğilimlerinde olumsuz bir etkiye neden olabilmektedir. Örneğin, rekabet kurumunun etkisi dolayısıyla, firmalar fiyat politikaları dışında sektöre dayalı inovatif çözümler üretmek üzere bir araya gelmekten çekinmekte ve bu durum inovasyona yönelik işbirlikçi çalışmaların önünde bir engel olabilmektedir.

İş yapılan diğer işletmelerden kaynaklı baskılar: Zorlayıcı kurumsal baskılar sadece düzenleyici kurum ve yasalardan kaynaklı olmayıp, firmaların kurumsal alanda bağımlı olduğu diğer büyük firmalar tarafından da olabilmektedir. Firmaların üretim yöntem ve süreçlerindeki standartları, izlemeleri gereken kural ve yolları büyük firmalardaki teknik şartnamelerin belirleyiciliği, firmaların inovasyona yönelik eğilimlerinde benzer bir eşbiçimlilik göstermelerine sebep olabilmektedir. Yasal ve düzenleyici kurumlardan ayrı olarak, bir dış mekanizma olarak söz konusu büyük firmalar kurumsal alandaki işlerin yapılış şekil ve gerekliliklerinde belirleyici olabilmektedir. Bu anlamda büyük firmalarla iş yapan işletmelerin örneğin, üretim sistemleri ve çalışma şekil ve koşullarındaki yöntem ve sistemlerin inovasyona yönelik eğilim göstermelerinde etkili olmaktadır.

Kurumsal alandaki diğer işletmeler ve güç dengelerinden kaynaklı baskılar: Büyük ve belirli firma aktörlerinin benimsenmiş uygulamaları ve bu uygulamaların kurumsal alanda hakim olması, kaynaklara ulaşmadaki merkezicilik derecesini de yükseltmektedir. Bu anlamda pazarı domine eden büyük aktörlerin etkilerine tabi olarak üretimlerini yapan firmalar; kalan pazar hacminde yer elde edebilmek için fiyat odaklı ve kısa vadeli yönelimlerle inovasyondan uzak eğilimleri ile birbirleri benzeşmektedir. Büyük ve belirli firma aktörlerinin benimsenmiş uygulamalarının hükümet kanalıyla kurumsal alanda yerleşmiş olması, firmaların inovasyona yönelik eğilimlerinde belirleyici olmaktadır. Üretilmesi gereken ve kabul edilen ürünlerin üzerinde belirleyici olan proje kabulleri, şartnameleri, ya da inovasyona yönelik yeni ürünlerin yapılabilmesine olanak sağlayacak ulusal teknik belgelerin büyük ve belirli firma aktörleri dışındaki firmalara verilmemesi gibi konular kurumsal alandaki firmaların inovasyona yönelik eğilimlerinde engelleyici yönde zorlayıcı birer baskı unsuru olmaktadır.

Taklitçi Baskılar

Bilgisizlikten kaynaklı çevresel belirsizlik: Bilgisizliğin yarattığı çevresel belirsizlikten kaynaklı taklitçi baskıların etkisi ile; firmalar, süreç ve yöntemler konusunda efektif anlamda başarılı olmasa da; pazar payını elinde bulundurma ve varlığını mevcut konjonktürde sürdürebilme anlamında kurumsal alanda başarılı olarak nitelendirdikleri firmaların uygulamarını izlemekte ve bu anlamda birbirleriyle eşbiçimlilik göstermektedir. Maliyetleri düşürecek, süreçleri iyileştirecek inovatif eğilimler sergileyen firma örneklerinin olmaması, belirli noktalarda inovasyona yönelik girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı firma örneklerinin varlığı; firmaların riskten kaçınması ve başarılı firma görme isteği yönünde benzer bir yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır. İnovasyon konusunda başarılı örnekler göremeyen firmalar; sektörde genel kabul görmüş, pazar payı ve pazar payının devamlılığını sağlayacak firmaları başarılı nitelendirmekte ve söz konusu uygulamaları modelleyerek eşbiçimlilik göstermektedir.

Kurumsal Durum Dışındaki Faktörler

Firma dinamikleri: Firmaların ekonomik güçleri, ortaklık yapıları ve firma amaçları gibi unsurlar; işletmelerin arge laboratuarları kurmamalarına, maliyetleri düşürecek yatırımları gerçekleştirmemelerine, firmalar arası ortak girişim ve çalışmalardan, uzun dönemli inovatif girişimlerden uzak olmalarına neden olmaktadır. İşletmelerin ekonomik yetersizlikleri, satış odaklı

yaklaşımları ve ortaklık yapılarından kaynaklı, kısa dönemli kar elde etme yaklaşımları; işletmelerin personel planlaması yapmamalarına, sadece rakamlar üzerinde hareket etmelerine, marka yaratma değer yaratma amaçlarından uzak olmalarına, üretimin bir an önce paraya ibla edilmesi ve piyasa ne istiyorsa onu üretmenin ana odakları olmasına sebebiyet vermektedir.

Bunun yanı sıra, firmaların yönetimsel yapıları ve firmanın niteliksel özellikleri de inovasyon eğilimlerinde etkili olmaktadır. Firmanın sektördeki yaşı, aile firması olup olmaması, duygusal bağlarla yönetimin gerçekleştirilmesi gibi nedenlerle riskten kaçınılabilinmekte, ve çalışanlara inisiyatif verilmemekte, firmanın kendi bünyesinde araştırma geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktansa bunu dışarıdan kurumlar ve dernekler yolu ile sağlama eğilimine gitmektedir. Firmanın niteliksel özelliklerinden kaynaklı etkilerin yanı sıra, yönetimsel yapısından kaynaklı etkileri sebebi ile; geçmişin etkisi ile bugunu analiz etme alışkanlıkları, değer farklılıkları, sanayici kuşaktan gelmiş olmak ya olmamak, vizyon, amatör ruh, yetki devri gibi konular da inovasyon eğilimlerinde kolaylaştırıcı ya da engelleyici olabilmektedir.

Özellikle standardı ve mukavemetleri belirli olan ürünlere ait sektörlerde, inovatif hareketlerin hizmet kısmında yoğunlaşması gerekliliği söz konusu olurken; organizasyonel yapı ve işleyişlerin, insan kaynağından değer yaratacak şekilde gerçekleşmemesi inovasyon engellerinden biri olmaktadır. Sektördeki çalışanların iş değiştirme sirkulasyonun yoğun olması, departmanlarda uzman iş gücünün yetiştirilmesindense taşeronlaşmaya yönelme, sektöre kalite ve yenilik sağlayacak değişimlerin iş gücü kaynaklı katkılardan gelmesine imkan vermemektedir. Yöneticilerle yapılan bazı mülakatlarda görülmüştür ki, inovasyona eğilimde yeniliğe karşı risk almada en temel ihtiyaçlardan biri birlikte çalışılan ekibe duyulan güven unsuru olmaktadır, bu anlamda organizasyonun yapı ve işleyişlerin çalışanların iş değiştirme sirkülasyonu üzerindeki etkisi önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra, inovatif çözümlerin her firmada benzer uygulamalarla aynı başarıyı vermediği ve firmaya özel ek düzenlemelerin gerekli olduğu durumlarda, firmalarda insan kaynaklarının söz konusu ek düzenlemeleri başarılı bir biçimde yapabilmelerinde organizasyonel yapının ve işleyişlerin önemi de ortaya çıkmaktadır.

Teknik çevre: Firmalar arasında rekabetin fiyat tabanlı olması, firmaları inovasyona yönelik eğilimlerden ve inovasyona dayalı rekabet anlayışından uzaklaştırmaktadır. İnovasyona yönelik eğilimlerle uzun vadeli kazanç sağlamak yerine; nakliye, iş gücü gibi konulardaki düzensizliklerin ve bölgeler arası rekabetin aynı standartta olmayışı gibi konular nedeniyle firmalar kısa vadeli ve fiyat odaklı davranarak pazarı kaybetmeme refleksi ile inovasyona eğilim gösterememektedir. Yapılacak yatırımların geri dönüşünü hesaplayamamak, rekabetin usulen tüm firmalarca eşit şartlarda

gerçekleşmemesi gibi konular firmaların inovasyon eğilimlerinde belirleyici olmaktadır. Kurumsal alandaki rekabet yapısında ve niteliğinde etkili bir unsur olarak, pazar talebini belirleyen kalemlerin örneğin proje çizen, uygulayan, statik hesapları yapan aktörlerin ve diğer meslek odaları ve kurumlarının da kendi arasında oluşmuş olan fiyata dayalı rekabeti sebebiyle de kaliteli ya da alternatif inovatif ürün ve süreçlerin araştırılması ve üretilmesi noktasında firmalar olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, daralan pazar hacmi ve sektör doygunluğu, azalan satışlar ve satışların yatırımları karşılayamaması, yatırıma risk gözüyle bakılmasına da neden olmaktadır. Pazar hacminin alternatif ürünler nedeniyle daralmasına karşılık, firmalar alternatif ürünlere karşı inovatif ürünler geliştirememektedir. Gerek alternatif ürünler gerekse bölgeler arası rekabet nedeniyle daralan pazar hacmine karşılık, kurumsal alandaki firma davranışlarının kollektif bilinç ve işbirlikçi çözüm noktasından uzak olması, ortak fiyat politikasında dahi güven sağlanamayışı, maliyetleri aşağıya çekecek işbirlikçi ve inovatif süreçlerin ortaya çıkarılmasına da engel olmaktadır. Talep yapısını oluşturan unsurlar dolayısıyla da, firmaların mevcut talep yapısına cevap vermesinin dışında; yenilikçi çözümlerle talep yapısı üzerinde etkili olmasını da güçleştirmektedir.

Sosyo kültürel faktörler: Tüketici bilinci ve kültürel bakış açısından kaynaklı tercihlerin, pazardaki talep yapısını etkilemesi dolayısıyla firmalar yeni ürünleri kabul ettirmekte zorlanırken; bir yandan da firma sahiplerinin ve çalışanlarının bağlamsal yapıdan kaynaklı niteliksel özellikleri de firmaların inovasyon eğilimlerini etkileyebilemektedir. Özellikle benmerkezcilik, ferdiyetçilik gibi özellikler ve kollektif çalışma alışkanlığının olmaması gibi faktörler firmaların inovatif hareketlerinin önünde engelleyici sebepler olurken, mevcut düzenin değiştirilmesi yönündeki çalışmaları da etkilemektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal alandaki belirli aktörlerin ve güç dengelerinin, pazardaki talep yönünü belirlemelerine ve bu anlamda bölgesel firmaların inovasyon yapmalarına engel olmasına da sosyal yapıdan kaynaklı sistemsel unsurlar (hukuksuzluk, gücü sevme) da alt yapı hazırlamaktadır.

Devlet kökenli koşullar: Devlet teşviklerinin, firmaların inovasyon tercihlerinde etkili olmasının en temel nedenlerinden biri; devlet teşviklerine bağlı olarak bölgeler arası rekabetin etkilenmesi ve firmaların daralan pazar hacmine karşı fiyat tabanlı rekabet yoluyla varlığını sürdürme eğilimi göstermeleri olmaktadır. Devlet teşviklerinin bölgesel anlamda sektör üzerinde farklılık göstermesinin yanı sıra, söz konusu teşviklerin farklı sektörlere farklı şekillerde uygulanıyor olması da rekabetin yapısı ve niteliği üzerinde etkili olmakta ve bu durum firmaların inovasyon eğilimlerinde belirleyici olmaktadır. Örneğin KDV düzenlemelerinin, ya da lojistik tabanlı teşviklerin, ikame ürünlere yönelik

daha avantaj saglayacak şekilde olması, firmaların inovasyona dayalı rekabettense fiyat tabanlı rekabete yönelmelerine neden olabilmektedir. Rekabet yapısından kaynaklı koşullar nedeni ile firmalar inovasyona dayalı yenilikler yerine fiyat tabanlı rekabet yoluyla pazarda varlıklarını sürdürmeye çalışırken, firmaların ortak kollektif bölgesel bir çaba ile maliyetleri düşürücü yöntem ve uygulamaları izlemeleri de yerel desteklerin yetersiz olması nedeniyle mümkün olmamaktadır.

Polika ve uygulamaların belirli bir istikrarı sağlamaması, firmaların uzun dönemli maliyet tabanlı planlama yapamamalarına neden olmakta ve bu durum yeni yatırım ve girişimlerin önünü tıkamaktadır. Firmaların uzun dönemli maliyet hesaplamaları yapmakta zorluk çekmelerinin yanı sıra, sektörel düzenlemelere yönelik uygulanan politika ve uygulamaların alt yapısının tam olarak oturtulmadan uygulanıyor olması da, firmalara gerek uzman iş gücü temininde gerekse maliyet tabanlı sıkıntılarına alternatif çözümler üretmelerinde zorluklara neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, devlet tabanlı politika ve uygulamalar, kurumsal alandaki kurum ve aktörlerin iş yapış süreçlerini etkilemekte ve bu durum gerek talep gerekse yeni uyguamalara yönelik sistemler üzerinde etkili olabilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Firmaların inovasyon yapabilmesine yönelik uygun koşul ve düzenlemelerin oluşturulabilmesi için firmaların içinde bulundukları bağlamsal yapıdan kaynaklı tüm faktörler ve söz konusu bağlamsal yapı içerisindeki tüm aktörlerin etkileşimleri iyi analiz edilmeli ve bir arada değerlendirilmelidir. Bu noktada oluşturulacak bir model, firmaların inovasyon eğilimlerinin arttırılabilmesi açısından önemli bir araç olacaktır. İnovasyon literatüründe sıklıkla işletme içi faktörler ve stratejik faktörlerin inovasyona olan etkilerinin incelendiği gerçeğinden hareketle çalışmamızın sonuçları bu ilişkilerin gömülü olduğu kurumsal yapıdan kaynaklı dinamiklerin de ortaya konulmasının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca politika uygulayıcılara ve kurumsal aktörlere ilişkin nelerin değiştirilmesi gerektiğine yönelik çözüm önerilerine de işaret etmesi çalışmanın bir başka özgün katkısıdır. Bunun yanı sıra, çalışmanın diğer çalışmalara da katkıda bulunması noktasında; konunun, farklı sektörler ve farklı bağlamsal yapılar üzerinden de araştırılmasına yönelik bir fayda sağlaması hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

Aragon- Correa, J. A. ve Leyva- de la Hiz, D. I. 2016. The influence of technology difference on corporate environmental patents a resource based versus an institutional view of green innovations. **Business Strategy and the Environment**, 25: 421- 434.

Bayram, Ş. 2013. **Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri**. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.

Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., ve Gomez- Mejia, L. R. 2013. Necessity as the mother of green inventions: institutional pressures and environmental innovations. **Strategic Management Journal**, 34: 891- 909.

Biçkes, D. M. 2011. **Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma**. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri.

Çelik, M. 2011. **Şirketlerin inovasyon yapma eğilimlerinde üniversite sanayi işbirliğinin rolü ve ODTÜ teknokent örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. **Journal of Engineering and Technology Management**, 15: 1-24.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48(2): 147- 160.

Garrone, P., Grilli, L., ve Mrkajic, B. 2018. The role of institutional pressures in the introduction of energy efficiency innovations. **Business Strategy and the Environment**, 27: 1245-1257.

Geels, F. W. 2004. From sectoral systems of innovation to socio- technical systems insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. **Research Policy**, 33: 897- 920.

Görker, N. 2017. **Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim ve öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon performansına etkisi**. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.

Hadjimanolis, A. 2000. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. **R&D Management**, 30(3).

Meyer, J. W. ve Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Cerenomy. **The American Journal of Sociology**, 83 (2): 340- 363.

Moyano- Fuentes, J., Maqueira-Marin, J. M., ve Bruque- Camara, S. 2018. Process innovation and environmental sustainability engagement: an application on technological firms. **Journal of Cleaner Production**, 171: 844- 856.

Okan, R. Y. 2018. **The influence of organizational structure and culture on innovation capability of organizations: with the mediating role of strategic decision making process**. Degree of Doctor of Philosophy, Yeditepe University, The Institute of Social Sciences, Istanbul.

Öncel, K. 2018. **Organizational determinants of innovation for the competitive strategies of textile businesses**. Master of Science, Ankara Yıldırım Beyazıt University, The Institute of Social Sciences, Ankara.

Özcan, K. 2011. Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması. **Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences**, 1: 13.

Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. 2012. Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 39: 19- 45.

Pinho, J. C. 2017. Institutional theory and global entrepreneurship: exploring the differences between factor- versus innovation- driven countries. **Journal of International Entrepreneurship**, 15: 56- 84.

Shulock, N. 1998. Legislatures: Rational Systems or Rational Myths?. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol 8(3): 299-324.

Sönmez, V. 2016. **Örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma**. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya.

Trott, P. 2008. **Innovation management and new product development**. Pearson education.

Vayni, T. 2017. **Örgüt kültürünün işletmelerde inovasyon etkinliği üzerine etkisi**: bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Yang, D., Wang, A. X., Zhou, K. Z., ve Jiang, W. 2019. Environmental strategy, institutional force, and innovation capability: a managerial cognition perspective. **Journal of Business Ethics**, 159: 1147- 1161.

Yıldırım, A. ve Şimşek. H. 2018. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Yıldırım, Ö. 2010. **Personel güçlendirmenin inovasyon üzerindeki etkisi**. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Dumlupınar.

Wu, J., Ma, Z., Liu, Z., ve Lei, C. K. 2019. A contingent view of institutional environment, firm capability, and innovation performance of emerging multinational enterprises. **Industrial Marketing Management**, 82: 148- 157.

İŞLETME KÜMELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ[1]

Gökhan ÖNDER

Anadolu Üniversitesi, gokhanonder@anadolu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İşletme Kümeleri, Sosyal Ağ Analizi, Küme Yönetimi

Giriş

İşletme kümeleri, doksanlı yıllardan itibaren gerek akademik çevreler gerekse kamu kurumları tarafından yoğun ilgi gören konulardan biridir. Bu ilginin en temel nedeni kümelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak değerlendirilmesidir. Üretim faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerde rol alan tüm aktörlerin coğrafik olarak birbirlerine yakın olarak konumlanması ile oluşan kümeler, bölgesel iş sistemleri olarak da tanımlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı ekonomik yapı içerisinde kümeleri tespit etmek için yararlanılan yöntemleri incelemek, yöntemlerin sağladığı enformasyonu ve sınırlılıklarını değerlendirerek küme tespitine yönelik bir yöntem önerisinde bulunmaktır. Yöntem önerisi mevcut yöntemlerin sınırlılıklarını gidermek amacıyla birbirini izleyen üç adımda uygulanmasına dayanmakta, ampirik ve uygulanabilir bir tespit aracı geliştirilmesini hedeflemektedir. Yöntem önerisinin temelde şu soruları cevaplaması öngörülmektedir:

Küme ülke içerisinde hangi sektörde, hangi bölgede yer almaktadır?

Kümenin sınırları nasıl belirlenebilir?

Kümenin ilişkili olduğu sektörler nelerdir?

Kümede yer alan aktörler kimlerden oluşmaktadır?

Küme içerisinde aktörler arasındaki etkileşimin düzeyi nedir?

Araştırma ayrıca, üretim miktarı, ihracat, istihdam vb. değişkenler açısından henüz belirli büyüklüğe ulaşmamış, oluşma aşamasında (embriyonik) olan kümelerin tespit edilebilmesi için hangi değişkenlerin incelenmesi gerektiğini tartışacaktır.

Kümelerin ulusal/bölgesel ekonomik yapılar içerisinde tespit edilmesi, kümelere ilişkin politika önerilerinde bulunabilmek için önemlidir. Böylece kümelere özgü yatırım teşvikleri, araştırma merkezlerinin kurulması, eğitim hizmetlerinin sağlanabilmesi vb. konularda ampirik kanıtlara dayanan kararlar alınabilir. Kümelerin ve kümeyi oluşturan aktörlerin tespit edilmesi küme yönetim

---

[1] Bildirinin hazırlanmasında, Anadolu Üniversitesi BAP komisyonu tarafından desteklenen "Kümelerde Yenilikçilik Kapasitesi ile Ağdaki Konum Arasındaki İlişkiler: Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik Kümesi" adlı doktora tezinden yararlanılmıştır.

dernekleri/inisiyatiflerinin faaliyetleri içinde önem taşımaktadır. Küme yönetim dernekleri, kümelerin oluşumunda, küme aktörleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde, ortak araştırma-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve pazarlama faaliyetlerinde önemli roller üstlenmektedir.

Kümelerin ekonomik yapı içerisinde tespit edilebilmesini sağlayacak yöntemler küme tanımına yönelik standartlar sağlayabileceği için farklı kümelerin çeşitli performans kriterleri bakımından karşılaştırılmasına da yardımcı olabilmektedir.

Tanım ve Önem

Küme kavramını doksanlı yıllardaki çalışmalarıyla yönetim yazınının dikkatine sunan M. Porter kümeyi şöyle tanımlamaktadır: ‘‘*Küme belirli bir faaliyet alanında birbirleriyle rekabet eden fakat aynı zamanda iş birliği de yapan birbirine bağlı işletmelerin, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili endüstrilerdeki işletmelerin ve ilişkili kurumların coğrafik olarak yoğunlaşmasıdır. (Porter, 1998:78; 2000:16).* Bir başka tanıma göre küme, üretim süreçleri, mal, hizmet veya bilgi alışverişi yoluyla birbirine bağlı uzmanlaşmış örgütlerin yerelleşmiş ağlarıdır (Van den Berg vd., 2001). Krugman (1991)’a göre ise sadece mal ve hizmet akışından ibaret olmayan, aksine geniş anlamda bilgi üretimi, yenilik ve artan verimlere dayalı dinamik bir düzendir.

Araştırma, işletmelerin günümüzde ticarileştirilebilir bilgiyi sürekli ve hızla üretebilmek için diğer işletmeler ve kurumlarla etkileşim içerisinde faaliyet göstermeleri gereğinden yola çıkarak kümeyi ağ temelli bir bakış açısı ile incelemekte ve şu şekilde tanımlamaktadır: Küme, birbiri ile tamamlayıcı ve ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, bu işletmelere girdi sağlayan tedarikçilerin, ilgili alanda faaliyet gösteren araştırma kuruluşlarının, tüm bu örgütlere lojistik, finans ve danışmanlık hizmeti sağlayan işletmelerin belirli bir konumda toplanarak meydana getirdiği ağlardır. Ağ kavramı da işletmelerin dış çevresiyle olan etkileşimleri olarak değerlendirilmektedir.

Kümelerin işletmeler için önemi verimlilik, yenilikçilik ve konumun endüstri için yarattığı değer olmak üzere üç başlık altında sıralanabilir:

Verimlilik Merkezi Olarak Küme;

İşletmeler ihtiyaç duydukları uzmanlaşmış girdilere ve çalışanlara daha kısa zamanda, daha düşük maliyetle ulaşabilir.

İşletme, faaliyetlerine yön verebilmek için ihtiyaç duyduğu pazara, tedarikçilere, müşterilere ait enformasyona daha kolay erişebilir.

Yenilik Merkezi Olarak Küme;

Küme, işletmelerin faktör girdilerini aynılaştırdığı için işletmelerin rekabeti bilgi yoğun alana taşımasını teşvik edebilir.

Küme unsurları arasındaki yoğun bilgi alışverişi işletmelerin yeni fikirler oluşturmasını ve yeni fikirlere uyum sağlamasını kolaylaştırabilir.

Değer Merkezi Olarak Küme;

Küme, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörle ilgili tamamlayıcıları da bünyesinde barındırması nedeniyle işletmenin ürettiği mal ya da hizmetin değerini arttırabilir.

Küme, faaliyette bulunulan sektörle ilgili konumun farkındalığını arttırabilir. Örneğin, İnegöl ve Ankara Siteler mobilya sektöründe ülkemizde ilk akla gelen yerlerdir.

Küme, faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin eğitim ve altyapı yatırımlarının kamu ve özel kurumlar tarafından yapılmasını teşvik edebilir. Örneğin, Eskişehir, Kütahya ve Bilecik seramik kümesinin faaliyetlerine önemli katkı sağlayan Seramik Araştırma Merkezi'nin kurulması gibi.

Yeni işletmelerin kurulması için gerekli üretim faktörlerine küme içinde diğer konumlara göre daha kolay ve kısa zamanda erişilebilir. Dolayısıyla küme içerisinde giriş engelleri başka konumlara göre daha düşüktür. Yeni bir girişimin kurulabilmesi için ihtiyaç duyulan varlıklar, beceriler, işgücü ve hatta sermaye küme içerisinde kolaylıkla bir araya getirilebilir.

Kümelerin Tespit Edilmesinde Yararlanılan Yöntemler

Kümelerin ülke ekonomilerinde tespit edilmesine yönelik olarak, yazında bir fikir birliği olduğunu söylemek zordur. Bununla birlikte yazında sıklıkla kullanılan araçların istihdam yoğunlaşma faktörü (Location Quotient Index) ve girdi-çıktı analizleri (Input-Output Models) olduğunu söyleyebiliriz. Bu araçları şöyle tanımlayabiliriz (Akgüngör, 2002; Akgüngör vd., 2003; Feser vd., 2000):

İstihdam yoğunlaşma faktörü, bir bölgede belirli bir endüstride bulunan istihdamı aynı endüstride çalışan ulusal istihdam ile karşılaştırır. Böylece çeşitli bölgelerde birtakım endüstrilerin yoğunlaştığı tespit edilebilir. Herhangi bir bölgedeki bir endüstride ulusal ortalamanın üstünde çalışanın bulunması, bölgenin kendi başına tüketemeyeceği miktarda mal ve hizmet ürettiğini gösterebilir, dolayısıyla LQ endeksi bölgedeki ihracatçı sektörlerin tespit edilmesine de olanak sağlar. Şu şekilde hesaplanır:

$$LQ = \frac{\left(\frac{X_{ik}}{X_k}\right)}{\left(\frac{Y_i}{Y}\right)}$$

X_{ik}: k ilinde i ekonomik faaliyet alanında istihdam

X_k: k ilinde toplam istihdam

Y_i: i ekonomik faaliyet alanı için toplam ulusal istihdam

Y: toplam ulusal istihdam.

LQ endeksinin 1'den büyük olması söz konusu bölgenin ulusal ortalamaya göre belirli endüstrilerde daha fazla çalışan bulundurduğunu gösterir. Oranın 1.25'den büyük olması ise bölgesel uzmanlaşmanın ilk kanıtları olarak ifade edilebilir.

LQ endeksi bir ekonomide kümelerin tespit edilmesine ilişkin önemli öngörüler sağlamasına rağmen endeksin birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle LQ endeksi hangi sektörlerin belirli bölgelerde

yoğunlaştığını tespit etmeye yardımcı olurken bu sektörler arasındaki ilişkiler hakkında bir öngörüde bulunma şansı vermemektedir. Dolayısıyla kümeyi oluşturan sektörleri tanımlamaya yardımcı olmamaktadır. Buna ek olarak, LQ endeksi istihdam verisi kullandığından doğum aşamasında, önemli ölçüde istihdama sahip olmayan kümelerin tespit edilmesinde elverişli bir araç olmayabilir. Son olarak belirli bir bölgede bulunan birkaç büyük ölçekli işletme, bölgede kümeyi oluşturacak yoğunluk bulunmamasına rağmen LQ indeksini yukarı çekeceğinden yanlış varsayımlarda bulunulmasına neden olabilir.

Kümeleri belirlemeye yönelik istihdam verilerinden yararlanan bir diğer yöntemde belirli bölgelerde çeşitli endüstrilerdeki istihdam verileri arasındaki korelasyonları incelemektedir (Porter, 2003). Bölgede yer alan çeşitli endüstrilerdeki istihdama ilişkin yüksek korelasyon değerleri endüstriler arasındaki bağımlılıkları işaret edebilir. Bölgede belirli endüstrilerde bulunan istihdam verilerini bölgenin tüm istihdam verileri ile kıyaslayarak hangi endüstrilerin belirli bölgelerde birlikte konumlandığını inceleyen diğer bir yöntem ise Ellison-Glaeser Endeksidir (1997).

Ülke ekonomilerinde kümeleri belirlemek için kullanılan bir başka yöntemde girdi-çıktı analizleridir. Girdi-çıktı analizleri, endüstriler arasındaki mal ve hizmet akışlarını yansıtırlar. Böylece bir endüstrinin diğer endüstriler ile arasındaki ilişkiler hakkında yorumda bulunulabilir. Girdi-çıktı analizleri kümenin hangi endüstrilerden oluştuğunu, kümede hangi endüstrilerin birbirlerini desteklediğini belirlemeye ve faaliyet alanları birbirlerinden farklı olsa da bazı işkollarında kesişen kümelerin tespit edilmesine olanak sağlar. Analiz ile mal ve hizmet akışları açısından birbirlerine bağımlı ve ilişkili olan endüstriler belirlenebilir. Şu şekilde hesaplanır:

$$X_{ij} = a_{ij}/p_j$$
$$Y_{ij} = a_{ij}/s_i$$
$$X_{ji} = a_{ji}/p_i$$
$$Y_{ji} = a_{ji}/s_j$$

X_{ij} , X_{ji} : j(i) sektörünün i(j) sektöründen ara mal alımının, j(i) sektörünün toplam ara mal alımına oranı.

Y_{ij} , Y_{ji} : i(j) sektörünün j(i) sektörüne ara mal satımının, i(j) sektörünün toplam ara mal satımına oranı.

Formüldeki a_{ij} ve a_{ij} i endüstrisinden j endüstrisine satılan mal ve hizmetlerin değerini göstermektedir. p ve s ise endüstrilerdeki toplam ara ürün alımlarını ve satışlarını göstermektedir. Örneğin X_{ij} oranının yüksekliği j endüstrisinin i endüstrisine kaynak olarak bağımlı olduğunu ifade etmektedir. Y_{ij} oranının yüksekliği ise i endüstrisinin j endüstrisine pazar olarak bağımlı olduğunu göstermektedir. Böylece bir bölgede birbirleriyle ilişkili endüstriler ilişki biçimlerine göre tespit edilebilmektedir. Girdi-çıktı analizleri hangi endüstrilerin birbirleriyle mal ve hizmet alışverişi içinde olduklarını, hangi endüstrilerin ortak girdi kullanımı yönünden birbirine benzerlik gösterdiğini tespit etmek için kullanışlı bir yöntemdir.

Bununla birlikte girdi-çıktı analizleri küme içinde tüm bu işlemleri gerçekleştiren aktörler hakkında bir öngörüde bulunma şansı vermemektedir.

Girdi-çıktı analizleri bölgesel ya da ulusal verilerden yararlanılarak gerçekleştirilebilir. Ulusal verilerden yararlanıldığında belirli bir alanda birbirleriyle ilişkileri olan tüm endüstrilere ilişkin bir şablon elde edilmiş olur. Buna rağmen elde edilen veriler bölge temelli olmadığı için hangi endüstrilerin belirli bölgelerde toplandığını belirlemek mümkün olmamaktadır (Brachert vd., 2011). Bölgesel veriler kullanıldığında ise, bir bölgede endüstriler arasında mevcut mal ve hizmet akışlarını gösteren bir veri elde edilmiş olur. Kümelerin hangi endüstrilerden oluştuğunu belirlemeye yönelik önemli enformasyon sağlayan bu yöntem bölgedeki söz konusu endüstrilerde hangi aktörlerin birbirleriyle bağlantıda olduğunu, kümedeki bilgi akışları hakkında veri sağlamamaktadır. Bölgesel verilerden yararlandığı için kümenin küme dışı aktörler ile kurduğu bağlantıları da saptamamıza yardımcı olmamaktadır. Böylece kümede mevcut olmayan faaliyet alanlarına ilişkin bilgi edinilememektedir. Girdi-çıktı analizlerinin veri sağlayamadığı bir diğer nokta ise aynı faaliyet alanında bulunan işletmeler arasındaki ilişkilerdir (yatay ilişkiler) (Delgado vd., 2014).

Kimi çalışmalar ise yukarıda sıralanan kısıtları aşabilmek için yoğunlaşma indeksleri ve girdi-çıktı tablolarını birlikte kullanmaktadır (Brachert, 2011; Hill & Brennan, 2000). Bu karma yöntemlerde tıpkı yukarıda yer alan yöntemler gibi küme aktörleri arasındaki ticari ve ticari olmayan ilişkiler, bilgi yayılmaları, sosyal ağlar vb. mikro veriye gereksinim duyan ve kümenin en temel ve ayırt edici özelliği olan etkileşim/iletişim, kurumsal destek yapılarının doğası ve gücü konularında öngörülerde bulunmamıza olanak tanımamaktadır (Martin & Sunley, 2002). Dolayısıyla, kümenin endüstriyel organizasyonu, gücün küme içinde dağılımı, bilginin küme içinde yayılması gibi konular söz konusu olduğunda girdi-çıktı analizleri yerine küme içindeki aktörleri analizin merkezine koyan sosyal ağ analizleri kullanılabilir. Bir sonraki bölümde sosyal ağ analizini de içeren yöntem önerisine yer verilmektedir.

Kümeleri belirlemeye yönelik bir diğer yöntem ise belirli bir alandaki patent sahibi işletme/kişilerin enlem-boylam verilerinden yararlanmaktadır. Patentlerin en yoğun olduğu odak bölgeden başlayarak patent yoğunluğu belirli bir eşik değerin altına düşene dek 20 millik mesafeler ile odak bölge genişletilmektedir. Patent yoğunluğu belirlenen eşik değerin altında düştüğünde kümenin sınırları çizilmiş olmaktadır (Alcacer & Zhao, 2013). Bu yöntemde kümelerin tespiti yüksek patent performansına bağlı olmaktadır.

İşletme Kümelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Yöntem Önerisi

Bu bölümde, kümeleri tüm boyutları ve nitelikleri ile tespit edebilmek için üç adımdan oluşan yöntem önerisine yer verilecektir. Birinci adım yukarıda açıklanan istihdam yoğunlaşma faktöründen, ikinci adım ulusal/bölgesel girdi-çıktı tablolarından yararlanılmasından üçüncü ve son adım ise sosyal ağ

analizinin uygulanmasından oluşmaktadır. Uygulanacak yöntemlerin bu sıralamayı izlemesinin nedeni makro, mezo ve mikro boyutlarda kümeyi tespit edebilmemize olanak sağlayacak enformasyonu temin etmesidir.

İstihdam yoğunlaşma faktörü (makro) ile bir ülkede hangi bölgelerde hangi endüstrilerde istihdamın yoğunlaştığı tespit edilmektedir. Bu endüstrileri temel endüstri olarak adlandırabiliriz. Tespit edilen temel endüstrilerin ilişkili olduğu diğer endüstriler (mezo) ise girdi-çıktı analizleri ile belirlenmektedir. İlişkili sektörlerdeki işletme sayısının istihdamın yoğunlaştığı bölgede ne düzeyde var olduğu ise ilgili illerin Sanayi ve Ticaret Odalarından elde edilecek veriler ile kontrol edilebilir. Temel ya da ilişkili endüstrilerde işletme sayısı bakımından belirli bölgede ulusal ortalamanın üzerinde bir toplanma kümenin varlığına ilişkin ikna edici veriler sağlayabilir. Böylece belirli bölgelerdeki potansiyel kümeler ilişkili ve tamamlayıcı endüstrilerin belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada kümeleri potansiyel olarak adlandırmamızın nedeni coğrafik yoğunlaşmaların küme olarak nitelendirilebilmeleri için aktörleri arasındaki etkileşim/iletişim, bilgi paylaşımı düzeyinin yüksek olması gerektiği varsayımıdır. Söz konusu mikro veriler, anket ve derinlemesine görüşmeler ile temin edilip sosyal ağ analizi yardımıyla analiz edilebilir.

Sosyal varlıklar arasındaki etkileşim ve ilişkiler ile ilgilenen sosyal ağ analizi, birbirleriyle etkileşim halindeki birimler arasındaki formal ve informal ilişkileri haritalama ve ölçme araştırmaları olarak tanımlanabilir. Analiz sayesinde haritada hangi aktörlerin merkezi yani ağda önemli olduğu ve hangi aktörlerin izole yani ağa önemli ölçüde dahil olmadığı hesaplanabilmektedir. Analizde, sosyal varlıklar birer aktör (actor) olarak tanımlanmakta ve düzlemde birer düğüm/nokta (node) olarak gösterilmektedirler. Aktörler arasındaki ilişkiler ise bağlar (ties) ile temsil edilmektedir (Serrat, 2017:40; Liu, 2011:270). Küme tespit çalışmalarında sosyal varlıkları yani aktörleri işletmeler ve kurumlar, bağları ise mal, hizmet ve bilgi akışları temsil edebilir.

Sosyal ağ analizinin temel prensipleri şunlardır (Wasserman ve Faust, 1994:4):

Aktörler ve aktörlerin eylemleri bağımsız, özerk birimler olarak değil, birbirine bağlı olarak izlenir.

Aktörler arasındaki ilişkisel bağlar, kaynakların transfer ya da akış kanallarıdır.

Sosyal ağ modelleri, yapıları (sosyal, ekonomik, politik vs.) aktörler arasında devam eden ilişki desenleri olarak kavramsallaştırır.

Analiz birimi olarak bireyleri alan ağ modelleri, ağ yapısını bireysel eyleme fırsatlar sunan ya da onu sınırlayan bir unsur olarak değerlendirmektedir.

İstihdam yoğunlaşma faktörü ve girdi çıktı analizlerinden elde edilen hangi bölgede hangi endüstrilerin toplandığına dair izlenimler sosyal ağ analizinin nerede uygulanacağına dair iç görüler sağlar. Sosyal ağ analizi ile birlikte hangi aktörlerin hangi aktörler ile mal ve hizmet ticareti gerçekleştirdiğine, bilgi paylaşımında bulunduğuna ve kümede bağlantı yoğunluğuna (aktörler arasında oluşması muhtemel

potansiyel tüm bağlantıların mevcut bağlantılara oranı) yönelik veriler elde edilebilir. Analizin gerçekleştirilmesi için gereken veriler anket ve derinlemesine görüşmeleri gerekli kılacağından coğrafik olarak aynı konumu paylaşan aktörlerin, kümelerin en temel özelliği olan bölgesel iş sistemi ve kültürü, normlar ve güvene dayalı ilişkiler geliştirip geliştiremediği de belirlenebilir.

Coğrafik bir yoğunlaşmanın işletme sayısı, üretim miktarı, ihracat performansı bakımından hangi düzeyden sonra küme olarak tanımlanacağına dair sayısal kıstaslar başka bir deyişle eşik değerler belirlemek mümkün olmakla birlikte her kümenin kendine özgü nitelikleri (faaliyet alanı: imalat, hizmet; aktörlerin bileşeni: küçük ölçekli ya da büyük ölçekli işletmeler; kümenin yaşam döngüsü: doğum, büyüme, olgunlaşma, düşüş veya kullanılan teknoloji düzeyi: yüksek teknoloji, düşük teknoloji) dolayısıyla genel geçer kıstaslar yerine yöntem önerimiz temel ve ilişkili sektörlerin varlığına dair işletme sayısını ve etkileşim düzeyini öncelemektedir.

İstihdam bakımından belirli bir büyüklüğe ulaşmış kümeleri tespit etmek için yukarıdaki yöntem önerisi faydalı sonuçlar üretebilir. Bununla birlikte yeni oluşmakta olan kümeler nasıl tespit edilebilir? İstihdam ve işletme sayısı açısından belirli bir yoğunluğa ulaşmamış başlangıç seviyesindeki (embriyonik) kümelerin tespit edilebilmesi içinde yöntem ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kümelerin başlangıç aşamasında tespit edilebilmesi sağlıklı küme gelişimi için gerekli politikaların, teşvik mekanizmalarının oluşturulması ve sosyal ağların geliştirilmesine yardımcı olabilir. Başlangıç düzeyindeki kümelerin tespiti için belirli bir zaman süresince küme potansiyeli olan endüstrilerin *istihdam yoğunlaşma faktöründeki* ve *işletme sayısındaki* marjinal artışlar takip edilecek temel göstergeler olarak değerlendirilebilir.

Sonuç

İşletme kümeleri, belirli endüstrilerde faaliyet gösteren üreticiler, tedarikçiler, lojistik ve finansal hizmet sağlayıcı kuruluşlar ve araştırma merkezleri başta olmak üzere endüstride faaliyet gösteren tüm aktörlerin coğrafik olarak birbirlerine yakın konumlanmaları ile oluşturdukları iş sistemleri olarak tanımlanabilir. Kümeler, aktörlere ortak altyapı imkanları, nitelikli emek havuzuna kolay erişim vb. maliyet odaklı kazanımların ötesinde yeni ürün ve süreçlerin geliştirilebilmesi için gerekli fikir alışverişlerine coğrafik yakınlık ile olanak sağlamaktadır.

Kümelerin ekonomik sistemler içerisinde tespit edilebilmesi kümelere ilişkin politika önerileri geliştirilebilmesi için önem taşımaktadır. Küme çalışmalarında araştırmacıların genellikle makro verilerden yola çıkarak kümeleri tespit etmeye çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte makro verilere dayanan yöntemlerin kümelerin etkileşim/iletişim temelli niteliklerini yansıtamadığı varsayımından yola çıkarak üç adımdan oluşan bir yöntem önerilmektedir. Sırasıyla, istihdam yoğunlaşma faktörü, girdi çıktı analizleri ve sosyal ağ analizlerinin uygulanması ile kümelerin hangi

bölgede, hangi endüstrileri kapsadığı, sınırları, aktörleri arasındaki etkileşimlerinin niteliği ve yurt dışı bağlantıları hakkında kapsamlı veriler elde edilebilecektir.

Yöntem önerisi kümelerin en temel özellikleri olarak sıralayabileceğimiz aşağıdaki faktörlere yönelik olarak veri sağlayabilmektedir;

Kümenin oluşabilmesi için ihtiyaç duyulan yoğunluğun bölgede bulunup bulunmadığı.

Kümenin faaliyet zenginliği, kümede gerçekleştirilen faaliyetlerin kapsamı.

Aktörler arası etkileşimin düzeyi.

Kümelerin belirlenebilmesi için üç adımdan oluşan bir yöntem setinin önerilmesinin nedeni küme belirleme sürecinde veri temelli sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmasıdır. Birinci adım istihdam yoğunlaşma faktörünü kullanarak analiz biriminde (il veya bölge) istihdamın hangi endüstrilerde yoğunlaştığını tespit etmektedir. Söz konusu enformasyon potansiyel küme adaylarının faaliyet gösterdikleri endüstrileri ifade etmektedir. İkinci adım, birinci adımda tespit edilen endüstrilerin girdi-çıktı tabloları aracılığıyla incelenmesi ile söz konusu endüstrinin mal ve hizmet alış-verişi gerçekleştirdiği, endüstrinin değer zincirinde yer alan tamamlayıcı endüstrileri tespit etmektedir. Üçüncü ve son adım ise ilk iki adımda belirlenen endüstrilerin oluşturduğu coğrafik yoğunlaşmaların küme niteliği kazanmasının koşulu olan küme aktörleri arasındaki etkileşim (ticaret ve bilgi paylaşımı) düzeyini sosyal ağ analizi yardımıyla belirlemektedir. Sosyal ağ analizi ile aktörler arasındaki formal ve informal ilişkiler ve bu ilişkilerin yoğunluğu analiz edilebilmektedir. Böylece, kümede yer alan aktörlerin birbirlerinden tamamen bağımsız birimler olarak mı yoksa birbirleri arasında güvene dayalı ilişkiler, normlar ve kurumlar geliştiren, pazar, ürünler, teknoloji vb. konularda bilgi paylaşımında bulunan bir ekosistemde faaliyet gösterdikleri belirlenebilir. Söz konusu ekosistem, coğrafik yoğunlaşmaların maliyet odaklı dışsallıklara dayanan temel kazanımlarının ötesinde yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine odaklanan bir iş sisteminin oluşturulmasına yardımcı olur.

Kaynakça

Akgüngör, S. (2002). Industry clusters in Turkey: Identifying regional highpoints. *Paper presented at the METU International Conference in Economics*, September.

Akgüngör, S., Kumral, N. and Lenger, A. (2003). National industry clusters and regional specializations in Turkey, *European Planning Studies*, 11(6), 647-669.

Brachert, M., Titze, M. & Kubis, A. (2011). Identifying industrial clusters from a multidimensional perspective: Methodical aspects with an application to Germany. *Papers in Regional Science*, Volume 90 Number 2.

Delgado, M.; Porter, M. & Stern, S. (2014). Defining clusters of related industries. *NBER Working Paper Series*. http://www.nber.org/papers/w20375

Ellison, G. & Glaeser, E. (1997). Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach. *Journal of Political Economy*, 1997, vol. 105, no. 5

Feser, E. and Bergman, E. (2000). National industry cluster templates: A Framework for applied regional cluster analysis. *Regional Studies*, 34 (1), 1-19.

Hill, E. & Brennan, J. (2000). A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage, *Economic Development Quarterly*, 14: 65 DOI: 10.1177/089124240001400109

Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.

Liu, B. (2011). *Web data mining, data centric systems and applications*. Berlin: Springer Publishing.

Martin, R. & Sunley, P. (2002). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3 (2003) pp. 5–35

Porter, M. (1998). Clusters and new economics of competition. *Harvard Business Review*. November-December, 77-90.

Porter, M. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 15-34.

Porter,M. (2003). The Economic Performance of Regions, *Regional Studies*, 37:6-7, 545-546.

Serrat O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Singapore: Springer Publishing.

Van Den Berg, L., Braun, E. and Winden, W. (2001). Growth clusters in european cities: An integral approach. *Urban Studies*, 38 (1), 185-205.

Wasserman, S. and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis*. Cambridge University Press.

TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA MÜLKİYET ORTAKLIĞI DÜZEYİ: KURUMSAL VE ENDÜSTRİYEL ETKİLER

Aylin ATAAY **Ayşe KAYACI**

Galatasaray Üniversitesi, aataay@gsu.edu.tr ***Dicle Üniversitesi,*** ayse.kayaci@dicle.edu.tr

Ömer DÜLEK

Dicle Üniversitesi, omerdulek@gmail.com

Anahtar Kelimeler: Uluslararası birleşme ve satın almalar, Gelişmekte olan ülkeler, Kurumsal çevre, Çok uluslu işletmeler, Türkiye

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Kaynak temelli yaklaşıma göre Çok Uluslu İşletme (ÇUİ), uluslararası birleşme ve satın alma (UBSA) yatırımlarını genellikle ev sahibi ülkedeki hedef şirketin değerli ve ÇUİ için tamamlayıcı olan varlıklarına göre şekillendirmektedir. UBSA'lar sayesinde ÇUİ'ler iki şirketin ortak varlıklarını tamamı ile kontrol etme, sahip olma ve bu varlıklardan faydalanabilme avantajına sahip olmaktadırlar (Haleblian vd., 2009; Shimizu vd., 2004). ÇUİ'ler UBSA kararlarını aldıktan sonraki en önemli aşama, ana şirketin hedef şirket üzerinde ne düzeyde mülkiyet ortaklığına sahip olacağıdır (Chari ve Chang, 2009; Chen, 2008). Mülkiyet ortaklığının ne düzeyde olduğu belirlenirken hedef şirketin (satın alınan şirket) değerli kaynak ve varlıklarının bileşimi ve içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre koşullarının ortaya çıkardığı belirsizlik düzeyi faktörleri dikkate alınmaktadır. Böylece ÇUİ'ler hedef şirketin yüzde kaçını satın alacaklarına bu faktörlerin ortaya çıkardığı işlemlerin fayda ve maliyetlerine ve şirketler arasındaki bilgi düzeyindeki asimetriye bakarak karar vermektedirler (Anderson ve Gatignon, 1986; Chari ve Chang, 2009; Chen ve Hennart, 2004). Bu noktada satın alma faaliyetinde bulunan şirket kısmi veya tam sahiplik düzeyleri arasında bir tercih yapmakta ve tam sahipliği tercih ettiğinde hedef şirketin tüm varlıklarını ve gelirlerini kontrol etme imkanına kavuşmaktadır (Brouthers ve Hennart, 2007). Öte yandan hedef şirketin tamamına sahip olmak ana şirketin yabancı pazarda bulunan belirsizlik ve risk faktörlerine daha fazla maruz kalması ve daha fazla kaynağı satın alma faaliyetinde riske etmesi anlamına da gelmektedir (Chari ve Chang, 2009). Hedef ve satın alan şirket arasındaki bilgi asimetrisi sorunları özellikle bu şirketlerin farklı ülkelerde veya endüstrilerde faaliyet göstermeleri durumunda daha da artmakta ve satın alan şirket için maruz kalınacak riske katkıda bulunmaktadır (Shimizu vd., 2004; Yang, 2015). Satın alınacak şirketin gerçek değerinin ve satın alacak işletmeye olan katkısının belirlenmesi, özellikle soyut varlıkların doğru değerlemesi açısından birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan ÇUİ'lerin uluslararası pazara giriş şekillerinde genel işlem maliyetlerinin, kurumsal ve kültürel bağlamın

ortaya koyduğu faktörlerin ve risklerin belirleyici olduğu görülmektedir (Brouthers, 2002). İlgili yazında yapılan önceki çalışmalara baktığımızda, UBSA'larda mülkiyet ortaklığı düzeyinin veya satın alma oranının kurumsal çevre koşullarından ve endüstri koşullarından ne düzeyde etkilendiğine dair birbiriyle farklılık gösteren birçok bulgu elde edilmiştir (Chari ve Chang, 2009; Yang, 2015; Liou, vd., 2016; Liou, vd., 2017; Malhotra, vd., 2016; Contractor vd. 2014; Lahiri, vd., 2014). Bu çalışmalar çoğunlukla işlem maliyeti ve kurumsal temelli bakış açıları çerçevesinde UBSA'larda mülkiyet ortaklığını etkileyen faktörleri açıklamaya çalışmışlardır. Mevcut çalışmada, ÇUİ'lerin UBSA yatırımlarını gerçekleştirirken hem elde edecekleri değerli kaynak ve varlıkların gerçek değerini dikkate alacakları, hem de satın alınacak şirketlerin içinde bulundukları kurumsal çevre ve endüstri çevresi koşullarını göz önüne alarak mülkiyet ortaklık düzeylerini belirleyecekleri varsayımları ile hareket edilmektedir (Yang, 2015). Bu koşulların belirlenmesinde kurumsal ve işlem maliyeti temelli bakış açılarından faydalanarak ülke (formal ve informal kurumsal mesafe) ve endüstri (ilişkili endüstri) düzeyindeki faktörler dikkate alınmıştır.

ÇUİ'lerin ev sahibi ülkelerde gerçekleştirdikleri UBSA'larda endüstri bilgisi ve endüstri çevresine dair bilginin etkili olduğu görülmektedir. Özellikle ÇUİ'lerin faaliyet gösterdikleri mevcut endüstriye dair bilgi ve tecrübeleri yabancı pazarlarda gerçekleştirecekleri UBSA faaliyetlerinde karşılaşacakları belirsizliği ve satın alınacak şirket ile aralarında bulunan bilgi asimetrisini azaltacaktır (Yang, 2015; Contractor vd., 2014; Chen ve Hennart, 2004; Chari ve Chang, 2009). Şirketlerin satın alınacak şirketteki örtük bilgi ve teknolojiye ulaşmak için birleşme ve satın almaları daha çok tercih etmeleri de ilişkili endüstrilerde yapılacak UBSA faaliyetlerini daha fazla tercih etmelerine neden olacaktır (Yin ve Shanley, 2008). Özellikle Contractor ve diğerlerinin (2014) Çin ve Hindistan'da gelişmiş ülke ÇUİ'leri tarafından gerçekleştirilen UBSA'lara dair çalışmasının sonuçları incelendiğinde, ÇUİ'lerin aynı endüstride faaliyet gösteren bir şirketi satın aldıklarında tam veya çoğunluk düzeyinde mülkiyet ortaklığını azınlık düzeyindeki mülkiyet ortaklığına göre daha yüksek oranda tercih ettikleri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye gibi belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde gerçekleşen UBSA faaliyetlerinde de hedef ve satın alan şirketin aynı sektörde olması satın alma oranını olumlu şekilde etkileyecektir.

Hipotez 1: Satın alınan ve satın alan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesi Türkiye'de yabancı ÇUİ'ler tarafından gerçekleştirilen UBSA'larda satın alma oranını olumlu şekilde etkileyecektir.

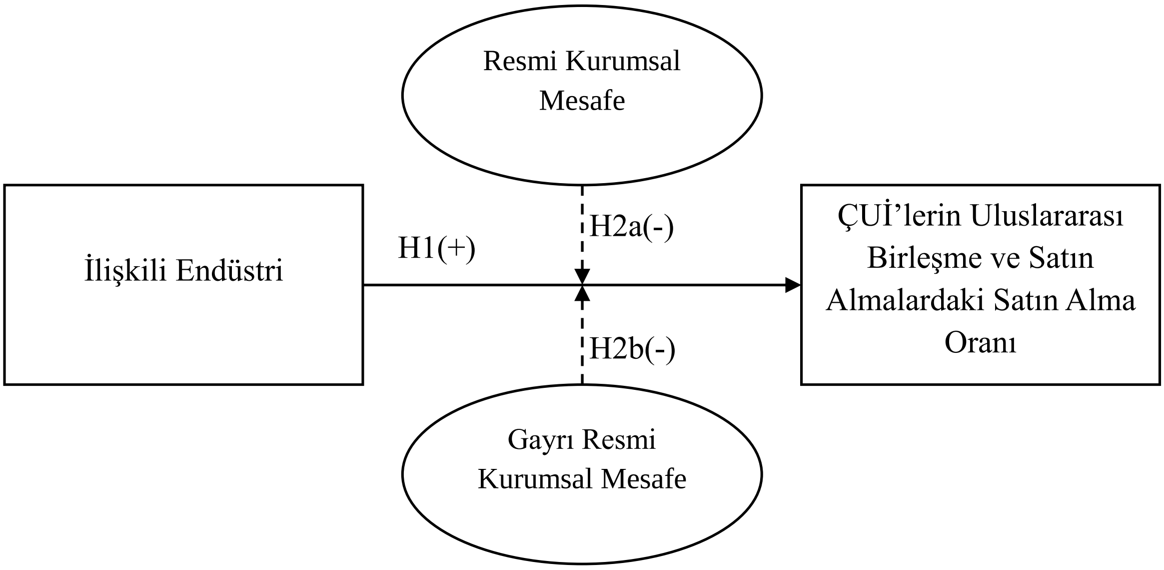
Benzer şekilde kurumsal çevre farklılıkları ortaya çıkardıkları yüksek belirsizlik nedeniyle işletmeler için daha yüksek işlem maliyetlerine yol açmakta (Williamson, 1979) ve ÇUİ'lerin yabancı pazarlara girişlerinde yüksek düzeydeki mülkiyet ortaklığı gerektiren giriş şekillerinden kaçınmalarına neden olmaktadır (Anderson ve Gatignon, 1986). Bu durumun ortaya çıkmasında kurumların, işletmelerin stratejik karar ve davranışlarını belirlemede önemli olan formal (resmi) ve informal (gayrı resmi)

kuralları belirleyen yapılar olması etkili olmaktadır (Peng vd., 2009; North, 1990). Kurumsal çevre koşullarını şekillendiren resmi kurumlar mevcut ülkedeki anayasal düzen, mevzuatlar, ortak hukuk ve yönetmeliklerden oluşmakta iken, gayrı resmi kurumlar ilgili ülkenin içkin değerlerini, kültürel normlarını ve dilini içermektedir (Arslan ve Dikova, 2010, 227; Contractor vd., 2014, 933). Ev sahibi ve ana ülke arasındaki resmi ve gayrı resmi kurumlar arasındaki farklılıkların artması ÇUİ'ler için yatırım yaptıkları ülkede etkili şekilde faaliyet göstermelerini ve meşruiyet kazanmalarını zorlaştırmaktadır (Anderson ve Gatignon, 1986; Kostova ve Zaheer, 1999; Brouthers, 2002). Bu durumun bir sonucu olarak ÇUİ'ler ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki kurumsal mesafe arttıkça ev sahibi ülkedeki yatırımlarını azaltmayı veya hedef şirketlerdeki mülkiyet ortaklığı düzeyini düşük seviyede tutmayı tercih etmektedirler. Mülkiyet ortaklığı düzeyinin düşük seviyelerde tutulmasının ev sahibi ülkenin gelişmekte olan ülkeler arasında yer alması durumunda daha çok öne çıktığı da görülmektedir (Demirbag, vd., 2007; Chari ve Chang, 2009; Lahiri, 2017). Gelişmekte olan ülkelerin az gelişmiş kurumsal çevreleri ve üretim faktörleri piyasaları bu ülkelerde faaliyet gösterecek şirketler için yüksek belirsizliğe ve işlem maliyetlerine sebep olmaktadır (Khanna ve Palepu, 1997). Orta düzey gelişmekte olan ekonomiler arasında sınıflandırılan Türkiye de muadillerine göre gelişmiş alt yapı sistemlerine sahip olmasına rağmen resmi kurumların gelişimi açısından yetersiz kalmaktadır (Hoskisson vd., 2013). Türkiye'de yatırım yapmayı düşünen ÇUİ'ler için resmi kurumsal çevrenin ortaya koyduğu belirsizlik ortamının bilhassa UBSA'larda seçilecek mülkiyet ortaklığı düzeyini de olumsuz şekilde etkilemesi şaşırtıcı olmayacaktır. Benzer şekilde gayrı resmi kurumsal mesafenin de resmi kurumsal mesafeye göre daha içkin bir yapıda olması ÇUİ'lerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirdikleri UBSA'lardaki satın alma oranı üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır. Kültürler ve içkin değerler arasındaki mesafenin artması ÇUİ'lerin yüksek belirsizlik ortamından kaçınmak için daha düşük seviyelerde mülkiyet ortaklığı seçmesine sebep olmaktadır (Chen ve Hennart, 2004; Contractor vd., 2014; Demirbag, vd., 2007). Resmi ve gayrı resmi kurumsal çevre koşullarının mülkiyet ortaklığı düzeyindeki bu doğrudan etkisinin endüstri çevresi koşullarını etkilemesi de beklenebilecek bir başka durumdur. Örneğin Malhotra ve diğerlerinin (2011) kültürel mesafe ve ilişkili endüstrinin satın alma oranı üzerindeki etkilerine dair çalışmasında yüksek kültürel mesafenin satın alma oranını azaltıcı etkisinin ilişkili endüstrilerde gerçekleşen UBSA'lar için daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar ışığında bakıldığında, ÇUİ'lerin ilişkili endüstride faaliyet gösteren hedef şirketlerdeki mülkiyet ortaklığı düzeyinin, resmi ve gayrı resmi kurumsal mesafelerin ortaya koyduğu belirsizlikten olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Hipotez 2a: Türkiye ile ana ülke arasındaki resmi kurumsal mesafe arttıkça, Türkiye'de yabancı ÇUİ'ler tarafından gerçekleştirilen UBSA'larda satın alınan ve satın alan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesi ve satın alma oranı arasındaki olumlu ilişkinin etkisi zayıflayacaktır.

Hipotez 2b: Türkiye ile ana ülke arasındaki gayrı resmi kurumsal mesafe arttıkça, Türkiye'de yabancı ÇUİ'ler tarafından gerçekleştirilen UBSA'larda satın alınan ve satın alan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesi ve satın alma oranı arasındaki olumlu ilişkinin etkisi zayıflayacaktır.

Araştırma hipotezleri ile ortaya konan araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.



ŞEKİL 4: ARAŞTIRMA MODELİ

YÖNTEM

Araştırmanın örneklemini 1999-2017 yılları arasında Türkiye'de yabancı şirketler tarafından gerçekleştirilen tamamlanmış 1274 adet UBSA faaliyeti oluşturmaktadır. Araştırma modelinde kullanılan bağımlı, bağımsız, düzenleyici ve kontrol değişkenler, bu değişkenlerin elde edildiği kaynaklar ve ölçümleri Tablo 1'da kısaca özetlemiştir.

Değişkenler	**Değişken Ölçümü**	**Değişken Kaynağı**
Satın alma oranı	Satın alma faaliyeti sonucunda ÇUİ'lerin hedef şirkette elde ettiği sahiplik yüzdesi	Thomson ONE Veritabanı
İlişkili endüstri	Satın alan ve satın alınan şirket aynı endüstride ise "1", değilse "0" olarak kodlanmıştır	Thomson ONE Veritabanı

Resmi Kurumsal mesafe	$$ID_{at} = \sqrt{\sum_{i=1}^{6}(I_{ia} - I_{it})^2}$$ ID_{at}=Ana ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafe I_{ia}=Ana ülkenin ilgili yönetişim indeks puanı I_{it}=Türkiye'nin ilgili yönetişim indeks puanı	Dünya Bankası, Küresel Yönetişim İndeksi (Çok Seslilik-Hesap Verilebilirlik, Politik İstikrar-Şiddet ve Terörün Yokluğu, Devletin Etkinliği, Düzenleyici Kurumların Kalitesi, Hukukun Üstünlüğü, Yolsuzluğun Kontrolü) (Kaufmann, vd., 2011)
Gayrı Resmi Kurumsal Mesafe	Kogut ve Singh'in (1988) dört kültürel boyut için geliştirdiği formülü $$CD = \sum_{j=1}^{4}\frac{(H_{A,j} - H_{T,j})^2}{4xV_j}$$ $H_{A,j}$=Hofstede'nin ilgili kültürel boyutu için ana ülkenin puanı $H_{T,j}$=Hofstede'nin ilgili kültürel boyutu için Türkiye'nin puanı V_j=Hofstede'nin ilgili kültürel boyutunun varyans değeri	("www.hofstede-insights.com"; Hofstede 2001)
Gelişmiş/Gelişmekte Olan Ülke Kukla Değişkeni	Ana ülke IMF gruplamasında gelişmiş ekonomiler içinde yer alıyorsa "1", gelişmekte olan ekonomiler içinde yer alıyorsa "0" olarak kodlanmıştır	(International Monetary Fund 2020)
Coğrafi Mesafe	Ana ülke ve Türkiye'nin coğrafi merkezleri arasındaki büyük çember mesafesi	Berry ve diğerleri (2010)
Bilgi Düzeyi Mesafesi	Ana ülke ve Türkiye'nin patent ve bilimsel üretim farkı	Berry ve diğerleri (2010)
Ekonomik Mesafe	Ana ülke ve Türkiye'nin ekonomik gelişmişlik ve makroekonomik özelliklerinin farkı	Berry ve diğerleri (2010)

Tablo 6: Araştırma Değişkenleri

BULGULAR

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizi çoklu regresyon analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir ve Tablo 2'de sonuçları özetlenmiştir. Araştırma değişkenlerinin yer aldığı bütün modeller homojen varyans varsayımı açısından Breusch–Pagan/Cook–Weisberg testine tabi tutulmuş ve Ki-kare değerlerinin bütün modellerde anlamsız çıktığı görülmüştür. Bu durumda heteroskedastisite probleminin hiçbir model için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Model 1'e göre araştırmanın kontrol değişkenlerinden sadece gelişmiş ülkelerden yapılan UBSA'lar ile ekonomik mesafenin satın alma oranı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülke ÇUİ'leri tarafından yapılan

UBSA faaliyetlerinde satın alma oranının pozitif yönde etkilendiği (β=7,147; p<0,05) ve ekonomik mesafe arttıkça satın alma oranının azaldığı (β=-0,476; p<0,01) gözlemlenmiştir.

Değişkenler	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**
Gelişmiş Ülke	7.147**	7.201**	6.103	7.146**
	(3.124)	(3.121)	(4.131)	(3.421)
Coğrafi Mesafe	-0.000	0.000	0.000	0.000
	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Bilgi Düzeyi Mesafesi	0.122	0.086	0.060	0.087
	(0.149)	(0.150)	(0.153)	(0.154)
Ekonomik Mesafe	-0.476***	-0.453***	-0.489***	-0.495***
	(0.173)	(0.174)	(0.188)	(0.175)
İlişkili Endüstri		3.770*	4.083*	3.690*
		(2.138)	(2.149)	(2.149)
Resmi Kurumsal Mesafe			-0.888	
			(2.084)	
Resmi Kurumsal Mesafe x İlişkili Endüstri			3.329	
			(2.269)	
Gayrı Resmi Kurumsal Mesafe				-2.873*
				(1.658)
Gayrı Resmi Kurumsal Mesafe x İlişkili Endüstri				4.526**
				(1.929)
Sabit	62.379***	59.660***	-5.476	-6.088
	(3.282)	(3.623)	(4.558)	(4.014)
Gözlem Sayısı	1,003	1,003	1,003	993
R^2	0.015	0.018	0.020	0.021
Breushc-Pagan test (Ki-Kare)	1.03	0.00	0.09	0.07

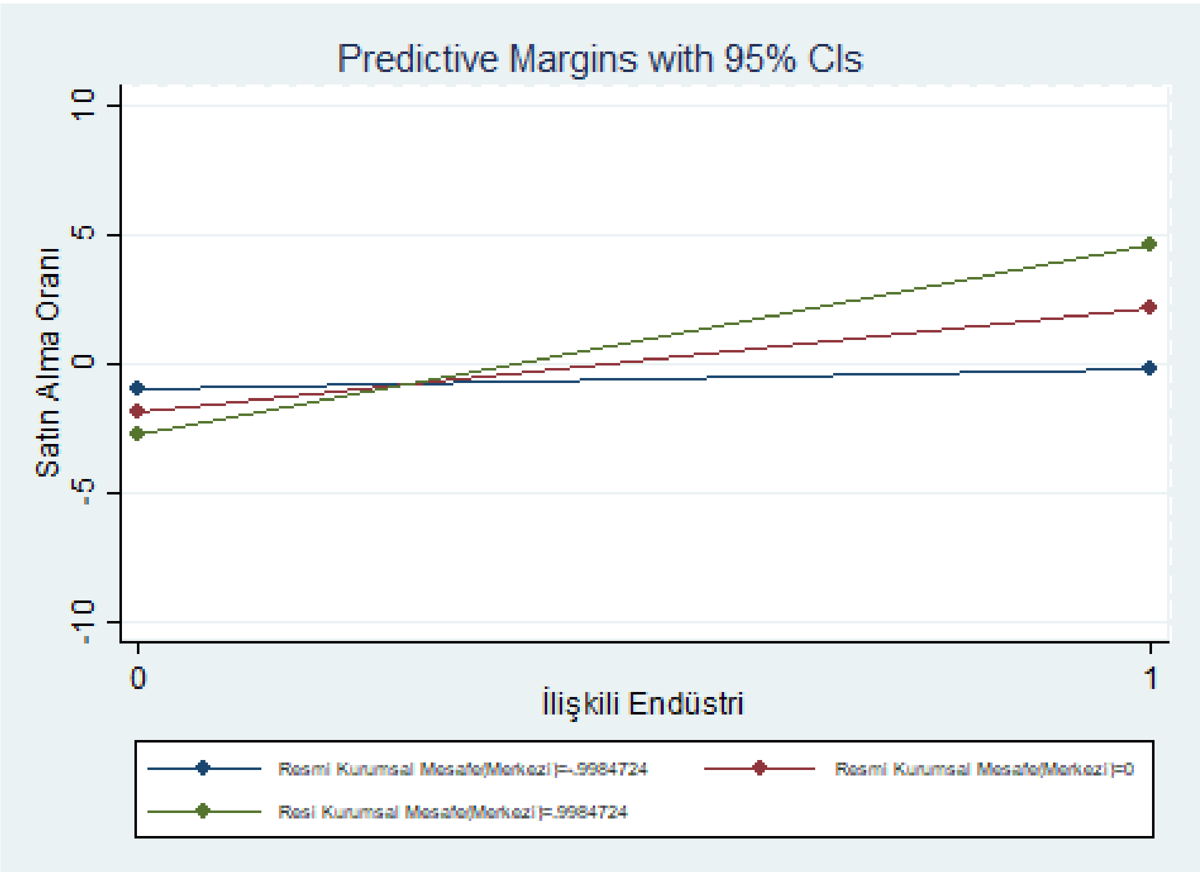
Parentez içinde standart hatalar yer almaktadır.
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tablo 7: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

İlişkili endüstri değişkeninin satın alma oranını olumlu şekilde etkileyeceği varsayımını analiz eden Model 2 sonuçlarına göre Hipotez 1 desteklenmiştir. Satın alınan ve satın alan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesinin satın alma oranı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi (β=3,770; p<0,1) tespit edilmiştir. Etkileşim etkisinin test edildiği Model 3 ve Model 4'te ortaya çıkabilecek çoklu doğrusal bağlantı sorununu (multicollinearity) önlemek adına bağımlı ve düzenleyici değişkenler merkezileştirilerek analize tabi tutulmuştur (Aiken ve West 1991). Ancak resmi kurumsal mesafenin ilişkili endüstri ve satın alma oranı arasındaki olumlu etkinin gücünü zayıflatacağını öne süren Hipotez 2a, Model 3 bulgularına göre anlamlı bir ilişki göstermemiş ve bu açıdan desteklenmemiştir. Benzer şekilde gayrı resmi kurumsal mesafenin ilişkili endüstri ve satın alma oranı arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflatacağını öngören Hipotez 2b de Model 4 incelendiğinde anlamlı fakat pozitif (β=4,526; p<0,05)

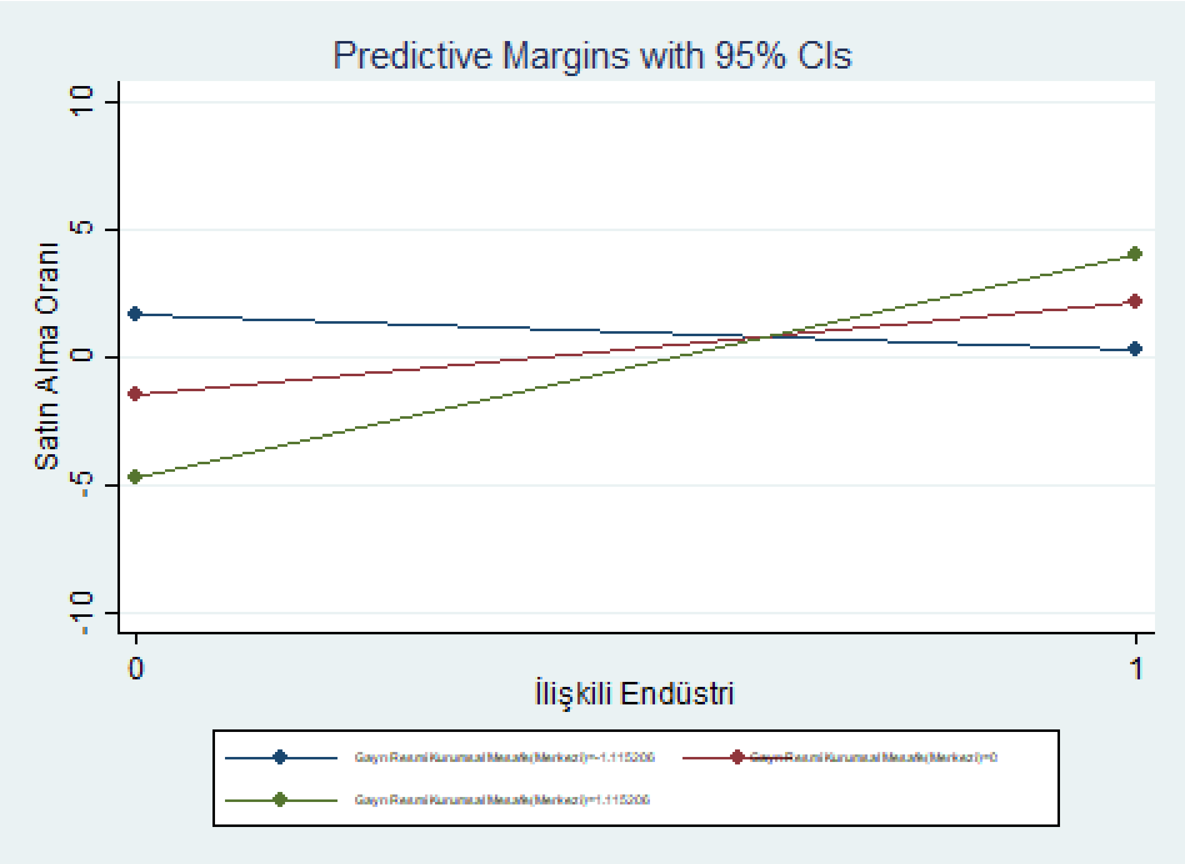
bir etki ortaya koymuştur. Bir başka deyişle, ana ülke ve Türkiye arasındaki kültürel mesafenin artması ilişkili endüstri ve satın alma oranı arasındaki pozitif ilişkiyi daha da güçlendirmektedir. Bu açıdan Hipotez 2b desteklenmemiştir. Resmi ve gayrı resmi kurumsal mesafe değişkenlerinin ilişkili endüstri ve satın alma oranı arasındaki ilişkideki düzenleyici rollerini daha açık görebilmek adına basit eğim analizi (simple slope analysis) uygulanmıştır. Bu iki düzenleyici değişkenin ortalama, ortalama altı ve ortalama üstü değerleri için bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye etkileri Şekil 2 ve Şekil 3’te görülmektedir.

Şekil 2’de görüldüğü üzere ilişkili endüstri değişkenin satın alma oranı üzerindeki etkisi resmi kurumsal mesafe ortalamanın altında değer aldığında anlamsız olurken (β=0,759; p>0,05); düzenleyici değişken ortalamanın üzerinde bir değer aldığında bu ilişki anlamlı ve pozitif (β=7,406; p<0,05) hale gelmektedir. Basit eğim analizi sonuçlarına baktığımızda da Hipotez 2a’nın öne sürdüğü resmi kurumsal mesafenin bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi zayıflatacağı yönündeki varsayım desteklenmemiştir. Aksine satın alınan ve satın alan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesinin satın alma oranı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi, resmi kurumsal mesafe arttıkça artıyor görünmektedir. Benzer şekilde Şekil 3 incelendiğinde, ilişkili endüstri ve satın alma oranı arasındaki ilişkinin gayrı resmi kurumsal mesafe ortalamanın altında değer aldığı zaman anlamsız (β=-1,357; p>0,05); ortalamanın üzerinde bir değer aldığında ise anlamlı ve pozitif (β=7.406; p<0,05) hale geldiği görülmektedir. Bu durumda Hipotez 2b desteklenmemiştir.



	B	SE	t	P	% 95 CI	
Z(Düşük)	0.759	3.035	0.25	0.802	-5.196	6.715
Z(Orta)	4.083	2.148	1.90	0.058	-0.133	8.300
Z(Yüksek)	7.406	3.207	2.31	0.021	1.113	13.700

Şekil 2: Resmi Kurumsal Mesafenin İlişkili Endüstri ve Satın Alma Oranı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



	B	SE	t	P	% 95 CI	
Z(Düşük)	-1.357	3.063	-0.44	0.658	-7.369	4.653
Z(Orta)	3.689	2.148	1.72	0.086	-0.526	7.906
Z(Yüksek)	8.737	3.017	2.90	0.004	2.816	14.658

Şekil 3: Gayrı Resmi Kurumsal Mesafenin İlişkili Endüstri ve Satın Alma Oranı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

SONUÇ

Mevcut çalışmada yabancı ÇUİ'lerin Türkiye'de gerçekleştirdikleri UBSA faaliyetlerinde tercih ettikleri mülkiyet ortaklığı düzeyinin kurumsal ve endüstriyel çevre koşullarından ne derece etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz bulgularına göre, yabancı ÇUİ'lerin Türkiye'de yaptıkları UBSA faaliyetlerinde satın alan ve satın alınan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesi satın alma oranını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum ilgili yazında yer alan önceki çalışmalar ile benzerlik

göstermiştir (Yang, 2015; Contractor vd., 2014; Chen ve Hennart, 2004; Chari ve Chang, 2009). ÇUİ'ler yabancı bir pazarda gerçekleştirdikleri UBSA faaliyetlerinde karşılaşacakları belirsizlik ve bilgi asimetrisini aynı endüstride faaliyet gösteren şirketleri satın almaları durumunda kısmen bertaraf ediyor görünmektedir. Belirsizliğin azalması sonucu ÇUİ'ler hedef şirketteki mülkiyet ortaklığı düzeylerini arttırarak, hedef şirket için daha fazla mali ve sosyal kaynağı ev sahibi ülkeye aktarmayı göze almaktadır. Ancak, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde az gelişmiş resmi kurumların ortaya koyduğu yüksek belirsizlik ortamının ilişkili endüstri koşullarının sağladığı avantajı azaltacağı yönündeki önerme için anlamlı bulgular elde edilememiştir. Bu noktada resmi kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumlarda satın alan ve satın alınan şirketin aynı endüstride faaliyet göstermesinin satın alma oranını olumlu şekilde etkilediğine dair kısmi bulgular elde edilmiştir. Bu durum ilgili yazında öngörülen teorik ve mantıki çıkarımlar ile çelişmektedir ve sonraki çalışmalarda daha detaylı şekilde incelenecektir. Ayrıca ana ülke ve Türkiye arasındaki gayrı resmi kurumsal mesafeyi ifade eden kültürel mesafe değişkeninin artmasının, ÇUİ'ler için belirsizliği arttıracağından dolayı ilişkili endüstrilerde yaptıkları satın alma oranının etkisini zayıflatacağı öngörüsü de analiz sonuçlarına göre tam tersi bir etki ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre, kültürel mesafenin artması aynı endüstride faaliyet gösteren şirketler arasında gerçekleşen UBSA'larda satın alma oranını daha yüksek düzeye çıkarmaktadır. Bu durum yabancı ÇUİ'lerin Türkiye'de gerçekleştirdikleri UBSA yatırımlarında endüstri bilgisini kurumsal çevre bilgisinden daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaştırabilir. Özellikle gayrı resmi ve içkin kurumsal çevre farklılıklarını aşmak için hedef şirketin tamamını veya çoğunluğunu kontrol etmek daha pratik bir yol olarak görülmüş olabilir. Resmi kurumsal çevre faktörlerinin belirgin bir etkisi olmadığı da göz önüne alınınca yabancı ÇUİ'ler gelişmekte olan ülkelerde satın aldıkları şirketleri kendi yönetim felsefe ve metotları ile tamamen kontrol altına almayı bir yönetim tarzı olarak tercih etmeye yatkın olabilirler.

Mevcut araştırmada işlem maliyeti temelli yaklaşım çerçevesinde benzer endüstri çevrelerinde satın alma faaliyeti gerçekleştirmenin ortaya çıkacak belirsizlik ve işlem maliyetlerini azaltacağı yönündeki bakış açısı önemli ölçüde doğrulanmıştır. Ancak endüstri çevresini de içine alan kurumsal çevre koşullarının ve kurumsal temelli bakış açısının Türkiye gibi farklı gelişmekte olan ülkeler bağlamında beklenen sonuçları vermediği de görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülke ÇUİ'leri tarafından yapılan UBSA faaliyetlerinde daha yüksek satın alma oranı oluştuğu bulgusu ile birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye'deki kurumsal çevre koşullarının yabancı ÇUİ'ler tarafından önceki uluslararası yatırımlar neticesinde tanıdık hale geldiği ve bu durumdan fazla etkilenmedikleri sonucu da farklı bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Aiken, L. S. ve S. G. West. 1991. **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**. Sage Publications.

Anderson, E. ve Gatignon, H. 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, 17 (17): 1–26.

Arslan, A. ve Dikova, D. 2010. Cross-Border Acquisition Abandonment and Completion: The Effect of Institutional Differences and Organizational Learning in the International Business Service Industry, 1981–2001. **Journal of International Business Studies,** 41 (2): 223–45. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10.

Berry, H., Guillén, M. F. ve Zhou, N. 2010. An Institutional Approach to Cross-National Distance. **Journal of International Business Studies,** 41 (9): 1460–80. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.28.

Brouthers, K. D. ve Hennart, J-F. 2007. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. **Journal of Management,** 33 (3): 395–425. https://doi.org/10.1177/0149206307300817.

Brouthers, K. D. 2002. Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. **Journal of International Business Studies**, 33 (2): 203–21.

Chari, M. D. ve Chang, K. 2009. Determinants of the Share of Equity Sought in Cross-Border Acquisitions. **Journal of International Business Studies**, 40 (8): 1277–97. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.103.

Chen, S-F. S. ve Hennart, J-F. 2004. A Hostage Theory of Joint Ventures: Why Do Japanese Investors Choose Partial over Full Acquisitions to Enter the United States? **Journal of Business Research**, 57 (10): 1126–34. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00041-9.

Chen, S.-F. S. 2008. The Motives for International Acquisitions: Capability Procurements, Strategic Considerations, and the Role of Ownership Structures. **Journal of International Business Studies,** 39 (3): 454–71. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400357.

Contractor, F. J., Lahiri, S. Elango, B. ve Kundu, S. K. 2014. Institutional, Cultural and Industry Related Determinants of Ownership Choices in Emerging Market FDI Acquisitions. **International Business Review**, 23 (5): 931–41. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.02.005.

Demirbag, M., Glaister, K. W. ve Tatoglu, E. 2007. Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs' Ownership Strategies of Their Affiliates: Evidence from an Emerging Market. **Journal of World Business**, 42 (4): 418–34. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.004.

Haleblian, J., Devers, C. E. McNamara, G. Carpenter, M. A. ve. Davison, R. B. 2009. Taking Stock of What We Know about Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, 35 (3): 469–502. https://doi.org/10.1177/0149206308330554.

Hofstede, G. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and**

Organizations Across Nations. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage Publications. https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53.

Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I. ve Peng, M. W. 2013. Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. **Journal of Management Studies,** 50 (7): 1295–1321. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01085.x.

International Monetary Fund. 2020. "IMF." 2020. https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/groups.htm.

Kaufmann, D., Kraay, A. ve Mastruzzi, M. 2011. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. **Hague Journal on the Rule of Law**, 3 (02): 220–46. https://doi.org/10.1017/S1876404511200046.

Khanna, T. ve Palepu, K. G. 1997. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. **Harvard Business Review**, July-August.

Kogut, B. ve Singh, H. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**, 19 (3): 411–32.

Kostova, T. ve Zaheer, S. 1999. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity : The Case of the Multinational Enterprise. **The Academy of Management Review**, 24 (1): 64–81.

Lahiri, S. 2017. The Moderating Influence of Market Potential and Prior Experience on the Governance Quality-Equity Participation Relationship: Evidence from Acquisitions in BRIC. **Management Decision**, 55 (1): 203–17. https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0408.

Lahiri, S., Elango, B. ve Kundu, S. K. 2014. Cross-Border Acquisition in Services: Comparing Ownership Choice of Developed and Emerging Economy MNEs in India. **Journal of World Business,** 49 (3): 409–20. https://doi.org/10.1016/J.JWB.2013.08.003.

Liou, R-S., Chao, M. C. H. ve Ellstrand, A. 2017. Unpacking Institutional Distance: Addressing Human Capital Development and Emerging-Market Firms' Ownership Strategy in an Advanced Economy. **Thunderbird International Business Review**, 59 (3): 281–95. https://doi.org/10.1002/tie.21839.

Liou, R. S., Chao, M. C. H. ve Yang, M. 2016. Emerging Economies and Institutional Quality: Assessing the Differential Effects of Institutional Distances on Ownership Strategy. **Journal of World Business,** 51 (4): 600–611. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.001.

Malhotra, S., Lin, X. ve Farrell, C. 2016. Cross-National Uncertainty and Level of Control in Cross-Border Acquisitions: A Comparison of Latin American and U.S. Multinationals. **Journal of Business Research**, 69 (6): 1993–2004. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.145.

Malhotra, S., Sivakumar, K. ve Zhu, P. C. 2011. Curvilinear Relationship between Cultural Distance and Equity Participation: An Empirical Analysis of Cross-Border Acquisitions. **Journal of International**

Management, 17 (4): 316–32. https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.06.001.
North, D. 1990. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. **Economic Perspective**, 5 (1): 97–112.
Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. ve Chen, H. 2009. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, 23 (3): 63–81. https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264.
Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. ve Pisano, V. 2004. Theoretical Foundations of Cross-Border Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations for the Future. **Journal of International Management**, 10. https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.005.
Williamson, O. E. 1979. Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law & Economics,** 22 (2): 233–61.
"Www.Hofstede-Insights.Com." n.d. https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.
Yang, M. 2015. Ownership Participation of Cross-Border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms. **Management Decision**, 53 (1): 221–46. https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0260.
Yin, X. ve Shanley, M. 2008. Industry Determinants of the 'Merger versus Alliance' Decision. **Academy of Management Review**, 33 (2): 473–91. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193515.

DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA AYAKKABICILIK İŞ KÜMESİ ARAŞTIRMASI[1]

Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
mehmetkaplan@isparta.edu.tr

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi
adnancelik@selcuk.edu.tr

ÖZET

Dinamik yetenekler işletmelerin çevrelerinde yer alan fırsatları algılayarak belirlemesi, anlamlandırması ve takip etmesi, kendi öğrenme yetenekleriyle hangi örgütsel yeteneklerini yenileceğini, inşa edeceğini ve yeniden yapılandıracağını öğrenmesi, böylelikle yeteneklerinin entegrasyonunu sağlamasını ve koordinasyonu içeren süreçtir. Dinamik yeteneklere sahip olan işletmeler rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu çalışma dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. Bu etkiyi belirlemek için Konya ili ayakkabıcılık iş kümesinde yöneticiler üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma 346 yönetici üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda dinamik yeteneklerin boyutları itibariyle rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak Konya ayakkabıcılık iş kümesine yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Rekabet Avantajı, Konya, Ayakkabıcılık İş Kümesi.

GİRİŞ

Yetenekler bir işletmenin rakiplerine göre daha iyi yaptığı, belirli bir çizgiye sahip olan, öğrenilebilir, tekrarlanan ve üst düzey davranışlar koleksiyonudur. İki seviyede ele alınan yeteneklerin; temel seviyesi ya da sıfır düzey yetenek örgütsel yetenekler olarak ifade edilirken, birinci düzey yetenekler ise dinamik yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Sıfır düzey yetenek olan örgütsel yetenekler bir işletmenin aynı ürünü, aynı ölçekte, aynı müşterilere satarak sürdürülebilirliği sağlayan yeteneklerdir. Birinci seviyede yer alan dinamik yetenekler ise işletmenin ürününü, üretim sürecini, ölçeğini veya pazarını bilinçli olarak değiştiren yeteneklerdir. Bir işletmenin sahip olduğu kendine özgü olan iç ve dış yeteneklerini, çevresindeki değişimlere karşı olarak sezdiği, bütünleştirdiği, oluşturduğu ve yeniden yapılandırdığı zaman bu işletme dinamik yeteneklere sahiptir. Sözgelimi, örgütsel yetenekler mevcut kaynakların etkin

[1] Bu çalışma Mehmet KAPLAN'ın Prof. Dr. Adnan ÇELİK danışmanlığında hazırladığı "Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Konya Ayakkabıcılık Sektörü Örneği" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

kullanımı ile ilgili iken, dinamik yetenekler yeni fırsatların etkin araştırılması ve değerlendirilmesiyle ilişkilidir (Miles, 2016; Papatya vd., 2019).

Rekabet avantajı ise bir işletmenin rekabette rakiplerine göre müşterilerine daha iyi hizmet sunmalarını sağlayan farklı uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Ma, 1999). Rekabet avantajı bir rekabet edebilme yeteneği olarak göreceli bir durum oluşturmakta ve rakiplerle karşılaştırıldığında avantaj oluşturup oluşturmadığı anlaşılmaktadır (Kay, 1993). Bu çalışma dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir çalışmadır. Araştırmanın konusu dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisinin Konya ayakkabıcılık iş kümesi bağlamında araştırılmasıdır. Araştırmanın teorik modeli bu konu üzerine inşa edilmiştir. Bu noktada araştırmanın amacı bu etkinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu etkinin Konya ayakkabıcılık iş kümesi için önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

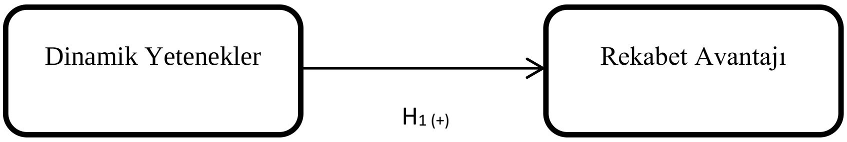
Dinamik yetenekler işletmelere rekabetçi avantaj üreten (Teece vd., 1997) ve işletmelerin başarısında doğrudan etkili olan bir ölçü ve/veya bir nitelikler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2007). Kuramsal arka planını kaynak tabanlı görüşten alan ve bu görüşün bir uzantısı olarak ifade edilen dinamik yetenekler farklı teorisyenler ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ve farklı boyutlarda ele alınmış ve ifade edilmişlerdir (Teece vd., 1997; Baretto, 2010; Li ve Liu, 2012; Pavlou ve El-Sawy, 2006).

Dinamik yeteneklerin boyutları konusunda yazında farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Nitekim farklı yaklaşımların varlığı eleştirel bir durum olarak da ifade edilse de zenginlik olarak da değerlendirilebilir. Sözgelimi Teece'e (2007) göre, dinamik yetenekler pazarın görüntülenmesi, fırsatların yakalanması ve yeniden şekillendirilmesi gibi yeteneklerin bileşiminden oluşmaktadır. Wang ve Ahmed (2007) ise; uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği olarak ifade ettikleri üç yeteneğin, dinamik yetenekleri oluşturduklarına işaret etmektedirler. Pavlou ve El-Sawy (2011) ise dinamik yeteneklerin boyutlarını algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon olarak değerlendirmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada konuyla ilgili yazın incelemesi sonucunda araştırmanın teorik modeli geliştirilmiştir. Modelde bağımsız değişken dinamik yetenek iken bağımlı değişken rekabet avantajıdır. Araştırmanın teorik modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 1: Teorik Model



Teorik modele bağlı olarak araştırmanın ana hipotezi; “H (1): Dinamik yetenekler rekabet avantajı üzerinde etkilidir” şeklindedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu noktada araştırmada yüz yüze görüşme yöntemiyle ilgili katılımcılardan anket formlarını doldurmaları istenmiş ve eksiksiz doldurulmuş olan formlar değerlendirilmiştir. Katılımcılar anketleri doldururken herhangi bir müdahale gerçekleştirilmemiş tek başlarına doldurmaları için gayret gösterilmiştir.

Araştırma yapılan konu kapsamında literatür taraması yapılarak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Tespit edilen ölçekler arasından itinalı bir tespit çalışması yapılmıştır. Tespit edilen geçerliliği ve güvenirliği sağlanmış bu ölçeklerden hareketle anket formu hazırlanmıştır. Geliştirilen anketin geçerliliğini sağlamak amacıyla konunun uzmanı akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş ve yapılan pilot uygulama sonucunda kullanılabilir anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmada hazırlanan anketler betimsel istatistikleri içeren sorular ile değişkenlerin ölçeklerinden oluşmaktadır. Betimsel istatistikleri içeren sorularda demografik bulgular ve çalışma profillerini ortaya çıkaran sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan demografik bulguları belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumu bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. Çalışma profillerini belirlemeye yönelik sorularda ise yöneticilik düzeyi, yöneticilik deneyimi, toplam çalışma hayatı süresi, işletmenin faaliyet süresi ve işletmede toplam çalışan sayısına yönelik sorular yer almaktadır. Değişkenlere yönelik ölçeklerin bilgileri aşağıdaki Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçek Bilgileri

Ölçekler	**Kaynak**	**Boyutlar ve İfadeler**
Dinamik Yetenekler Ölçeği	Pavlou ve El Sawy (2006) Pavlou ve El Sawy (2011)	Algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon yeteneklerini içeren 4 boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır.
Rekabet Avantajı Ölçeği	Schilke (2014)	Finansal avantaj ve stratejik avantajdan oluşan 2 boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Konya ayakkabıcılık iş kümesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Konya ilinde ayakkabıcılık iş kümesinde imalatçı işletme sayısı 1600 olarak tespit edilmiştir. Evrene bağlı olarak oluşturulan örneklemde basit tesadüfi yöntemle % 95 güven düzeyi ve % 5 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğünün 310 olduğu hesaplanmıştır. Ancak anketlerde hata olabileceği düşüncesi

ile 346 kişiye anket uygulanmıştır. Evrene göre örneklemin yeterli olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 203). Araştırma örneklem büyüklüğüne ve örneklemde ulaşılan kişilere bağlı olarak 346 kişiyle sınırlıdır. Bu noktada anketin 346 kişiye uygulanmış olması araştırma için önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bir başka sınırlılık ise coğrafi sınırlılıktır. Araştırmanın sadece Konya'da gerçekleştirilmiş olması bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bir başka sınırlılık ise sektörel sınırlılıktır. Araştırma sadece ayakkabıcılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla toplanan veriler katılımcı sayısı ile, coğrafi alan ve sektörle sınırlıdır. Araştırmanın bir başka sınırlılığı ise kullanılan yöntemin sadece nicel araştırma yöntemi olması ve teknik olarak da anket tekniğinin kullanılmış olmasıdır. Anketin kapsamı, ölçümü ve cevaplama hataları söz konusu olabilir. Araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle desteklenmemiş olması bir sınırlılıktır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında betimsel istatistikler için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler için SPSS ve SPSS AMOS programlarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan ana hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Alt hipotezlerin tespiti için ise doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

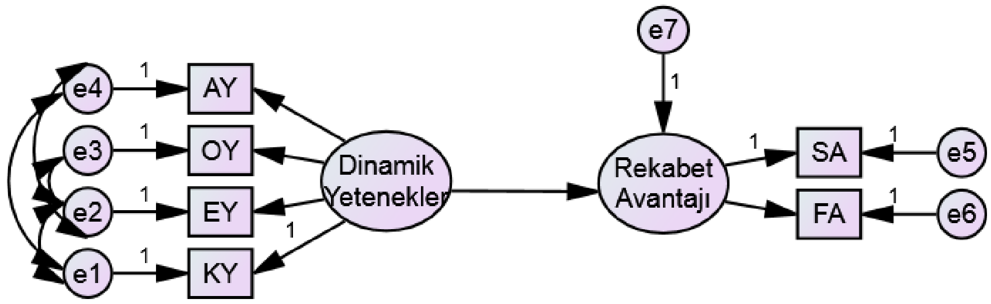
Araştırmanın betimsel istatistikleri demografik bulgular ve çalışma profilleri bulguları şeklinde iki bölüme ayrılarak tespit edilmiştir. Araştırmanın betimsel istatistikleri olan demografik bulgular kısmında cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumu dikkate alınmıştır. Diğer bölüm olan çalışma profilleri bulgularında ise yöneticilik düzeyi, yöneticilik deneyimi, toplam çalışma hayatı, işletmenin faaliyet süresi ve işletmede toplam çalışan sayısı değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun erkeklerden (%85,5) oluştuğu, evli oldukları (%77,7), yaşlarının 35-49 aralığında (%44,5) olduğu ve çoğunluğun lise mezunu (%33,2) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunun üst düzey yönetici olduğu (%38,4), yöneticilik deneyimi ve toplam çalışma hayatları %21,4'ünün ise 21 yıl ve daha uzun süredir yöneticilik deneyimi ve toplam çalışma hayatları bulunmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde ise çoğunluğun (%38,4) 21 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları işletmelerin faaliyet halinde bulunduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayıları incelendiğinde ise çoğunluğun 10-49 kişi (%40,2) arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın hipotez testlerini gerçekleştirmek üzere yapısal eşitlik modelleri sınanmaktadır. Yapısal eşitlik modeli teorik olarak var olduğu kabul edilen örtül değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırma kapsamında alt boyutları tespit edilen 2 temel değişken (dinamik yetenekler ve rekabet avantajı) arasındaki ilişkiyi test etmek üzere, araştırmanın hipotezlerine uygun biçimde modeller geliştirilmiştir.

Araştırmada ortaya konulan ilk ana hipotez olan "Dinamik yetenekler rekabet avantajı üzerinde etkilidir." hipotezini test etmek üzere oluşturulan Model 1 şekilde sunulmaktadır.

Şekil 2: Model 1



Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre model-veri uyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Modele ilişkin hesaplanan $\chi 2$/sd değerinin 3'ten küçük olması mükemmel uyumu işaret etmektedir (Hair vd., 1998). NFI değerinin normal olarak 0,90'ın üzerinde olması modelin temel uyum göstergesi olarak ifade edilebilir. Ancak NFI değerinin en büyük dezavantajı örneklem büyüklüğünden etkilenmesidir. Bu nedenle NFI değerine ilişkin çalışmalar, Tucker ve Lewis (1973) tarafından genişletilerek örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen TLI değeri geliştirilmiştir (Tucker ve Lewis, 1973). TLI değeri için 0,95 üzeri değerler kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen TLI değerinin 0,97 olması kabul edilebilir değerin sağlandığını göstermektedir.

Kurulan modele göre elde edilen sonuçlar tabloda sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerinde istatiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β=1,098, t=4,479, $p<0,05$). Ana hipotez tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2: Ana Hipotez

	Tahmin	Standart Hata	T	P	Sonuç
Rekabet_Avantajı <--- Dinamik_Yetenekler	1,098	,245	4,479	0,001	Kabul

Ana hipotezin kabul edilmesinden sonra değişkenlerin alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Alt boyutlar altında yer alan maddelerin ortalamaları hesaplanarak değerler elde edilmiştir.

H1a: Algılama yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.

H1b: Öğrenme yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.

H1c: Entegrasyon yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.

H1d: Koordinasyon yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar tabloda verilmektedir. Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup (F: 17,796; p: 0.001), dinamik yetenekler alt boyutlarının stratejik avantajı açıklama oranı %17,3'tür (düzeltilmiş R^2 = 0,173). Model içerisinde stratejik avantajı en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (β=0,084, t=1,457, p>0,05). Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (β=0,136, t=2,263, p<0,05). Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (β=0,373, t=6,022, p<0,05). Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde etkisi bulunmaktadır (β=-0,160, t=-2,663, p<0,05).

Tablo 3: Stratejik Avantaj Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		**Standardize Edilmiş**		
	B	**Standart Hata**	**Beta**	**T**	**Sig.**
(Constant)	1,844	,338		5,462	,001
Algılama Yeteneği	,095	,065	,084	1,457	,146
Öğrenme Yeteneği	,153	,068	,136	2,263	0,024*
Entegrasyon Yeteneği	,493	,082	,373	6,022	0,001**
Koordinasyon Yeteneği	-,208	,078	-,160	-2,663	0,008**

Model: R^2=0,173, F= 17,796 * p<0,05 ** p<0,01

Araştırma kapsamında kurulan ikinci regresyon modelinde ise aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1e: Algılama yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.

H1f: Öğrenme yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.

H1g: Entegrasyon yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.

H1h: Koordinasyon yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer verilmektedir. Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup (F: 16,170; p: 0.001), dinamik yetenekler alt boyutlarının finansal avantajı açıklama oranı %15,9'dur (düzeltilmiş R2 = 0,159). Model içerisinde finansal avantajı en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir. Algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (β=0,199, t=3,420, p<0,05). Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip

olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (β=0,074, t=1,231, p>0,05). Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (β=0,261, t=4,187, p<0,05). Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β=-0,042, t=-0,685, p>0,05).

Tablo 4: Finansal Avantaj Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş		
	B	**Standart Hata**	**Beta**	**T**	**Sig.**
(Constant)	1,245	,365		3,409	0,001**
Algılama Yeteneği	,241	,071	,199	3,420	0,001**
Öğrenme Yeteneği	,090	,073	,074	1,231	,219
Entegrasyon Yeteneği	,371	,089	,261	4,187	0,001**
Koordinasyon Yeteneği	-,058	,085	-,042	-0,685	,494

Model: R^2=0,159, F= 16,170 * p<0,05 ** p<0,01

SONUÇ

Dinamik yetenekler, işletme başarısının önemli aktörlerinden birisidir (Teece vd., 1997). Bunlar, hızla değişen çevrede işletmenin pazar fırsatlarını algılaması, içselleştirmesi, mevcut yetenekleri ile entegre etmesi ve bunların koordinasyonunu sağlaması süreçlerini içerir (Pavlou ve El-Sawy, 2010). Dinamik yeteneklerini geliştiren işletmeler, rekabet avantajı elde ederler. Başka bir ifade tarzıyla dinamik yeteneklerin keşfi, inşası ve kullanımı işletmelere rekabet avantajı sağlar (Schilke, 2014).

Bu çalışma, Konya ayakkabıcılık iş kümesi üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu ilde ayakkabıcılık iş kümesinde faaliyette bulunan işletmelerde yer alan işletme sahibi/girişimci ve ortakları ile yönetici düzeyinde bulunan kişiler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları ile yazında yer alan bu yöndeki kayda değer çalışmaların sonuçları birbirleri ile uyumlu çıkmıştır. Sözgelimi, Orhon (2012)'un gerçekleştirdiği çalışmasında dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisinin olduğu vaka analizi ile belirlenmiştir. Başka bir çalışmada Adeniran ve Johnston (2012) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisini belirlemişlerdir. Bir başka çalışmada Li ve Liu (2014) dinamik yetenekler ile rekabet avantajı ilişkisini incelemişlerdir. Bunun sonucunda dinamik yeteneklerle rekabet avantajı ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Sektörün dinamik yeteneklerinin belirlenerek rekabet güçlerinin artırılması ve küresel dünyada başarılı olabilmeleri için, büyüme odaklı sürdürülebilir stratejilere ihtiyaç vardır. Bu çalışma, alandaki öncül araştırmalardan birisi olarak, stratejik eylem planları kapsamında çeşitli öneriler içermektedir. Her şeyden önce Konya ayakkabıcılık iş kümesinin, ivedilikle ve eş-zamanlı bir şekilde dinamik yeteneklerinin keşfi ve inşasına ihtiyaç vardır. Buna bağlı olarak (1) İşletme sahip ve yöneticileri, firmalarının sahip olduğu dinamik yetenekleri keşfetmeli ve ortaya çıkarabilmelidirler. Bunun için

sektördeki fırsatlar doğru ve zamanında algılanmalı, öğrenme içselleştirilmeli, yenilikler örgüte uygun şekilde aktarılabilmelidir. (2) Sektör birlikleri, gerek ülke bazında, gerekse il bazında bazı uygulamaları harekete geçirmek durumundadırlar. Başta, rekabet avantajı geliştirecek ve çevresel türbülansın etkisini azaltacak sektörel yetenek güncellemesi sistemleri kurulmasına ihtiyaç vardır. (3) Sektör ve bu alanla ilgili tüm paydaşların işbirliği şarttır. Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı yetkilileri, Teknopark ve ÜSKİM (Üniversite-Sanayi-Kamu İşbirliği Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi) temsilcileri, KOSGEB uzmanları, Eximbank ve diğer finansal kuruluşların ihracat destek birimleri, Ayakkabı Sanayicileri Derneği yöneticileri, Deri ve Deri Mamulleri İhracatçıları Birliği, Ayakkabı yan sanayi temsilcileri ve diğer ilgililerin işbirliği öncelikle uyum getirebilecektir. Bunun sonucunda ise kamu ve özel sektör destekleri daha da kolaylaşıp, değişik proje imkânları elde edilebilecektir. (4) Yerel yönetimlere düşen görevler de vardır. Alt yapı ve çevresel desteklerle birlikte çalışma yaşamı kalitesini artıracak işyerlerine ihtiyaç vardır. Sektörün kümelenmesi ve tedarik zinciri hattını kolaylaştıracak yerleşkeler kurulmalıdır. Bazı yerel fonlar da, sektörün aktif iş gelişiminin sağlanmasına ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesine yönlendirilebilir. (5) İlgili sivil toplum unsurlarının da aktif olmaları sağlanmalıdır. Bu kuruluşlar, sektörün gelişimine yönelik farkındalık çalışmaları, sosyal sorumluluk etkinlikleri ve mesleğin daha çok kabul görmesine yönelik çeşitli faaliyetler yapabilirler.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada coğrafi bir sınırlılık vardır. Bu sınırlılık sadece Konya'da gerçekleşen bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla araştırma başka coğrafyalarda gerçekleştiğinde, daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Diğer bir kısıt ise sadece bir sektör örneği üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla analiz ve değerlendirmeler bu sektör özelinde yorumlanmıştır. Araştırmada sadece nicel araştırma yöntemi kullanılması da bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Başka araştırmacılar tarafından, farklı coğrafya ve değişik sektörlerde yapılacak yeni araştırmalar ile literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adeniran, T. V. ve Johnston, K. A. 2012. Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. ***African Journal of Business Management***, *6*(11): 4088-4099.

Barreto, I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1): 256-280.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. 1998. **Multivariate Data Analysis**, 5(39), pp. 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayınları.

Kay, J. 1993. The structure of strategy. **Business Strategy Review**, 4(2): 17-37.

Li, D. ve Liu, J. 2012. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, 65(8): 1-7.

Li, D. ve Liu, J. 2014. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, 67(1): 2793-2799.

Ma, H. 1999. Creation and preemtion for competitive advantage. **Management Decision**, 37(3): 259-266.

Miles, J. A. 2016. **Yönetim ve Organizasyon Kuramları**. Ankara: Nobel Yayınları.

Orhon, O. 2012. Firma Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Açısı Altında Analizi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Papatya, G. Papatya, N. ve Hamşioğlu, A. B. 2019. İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki: Ankara ilindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(3): 1163-1673.

Pavlou, P. A. ve El-Sawy, O. 2006. The nature and role of dynamic capabilities: Conceptualization and measurement. **Information Systems Research**, 17(3): 198-227.

Pavlou, P. A. Ve El-Sawy, O. 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, 42(1): 239-273.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of psychological research online**, *8* (2): 23-74.

Schilke, O. 2014. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, 35(2): 179-203.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, 28(13): 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7): 509-533.

Tucker, L. R. ve Lewis, C. 1973. A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. **Psychometrika**, *38*(1): 1-10.

Wang, C. ve Ahmed, P. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 9(1): 31-51.

Winter, S. 2003. Understanding dynamic capabilities, **Strategic Management Journal**, 24(10): 991-995.

ULUSLARARASI STRATEJİK İTTİFAKLARDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Dr. Hızır KONUK
Marmara Üniversitesi, hizirkonuk@marun.edu.tr

Prof. Dr. Havva İnci ERDEM
Marmara Üniversitesi, iartan@marmara.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Stratejik İttifaklar, Performans, Ölçek Geliştirme

1.AMAÇ

Stratejik ittifaklar, çoğunlukla aralarından vekalet ilişkisi olmayan, birbirinden bağımsız işletmelerin bir araya gelerek kurdukları, en az iki ortağın kontrolü altında faaliyet gösteren iş yapılarıdır. Tarafların, finansal ya da stratejik hedefler doğrultusunda dahil oldukları bu yapılarda, tarafların hedefleri aynı ya da farklı olabildiği gibi gizli ya da açık olabilir. Özellikle tarafların hedeflerinin uyuşmadığı durumlarda bir bütün olarak stratejik ittifakın performansını ölçmek araştırmacılar açısından zorluklar barındırmaktadır. Bununla birlikte literatürde stratejik ittifak performansını ölçmeyi sağlayan çok sayıda ölçek çalışması bulunmasına rağmen bu ölçeklerin stratejik ittifak performansını tüm öğeleri ile ölçtüğünü söylemek için henüz erkendir. Araştırma, stratejik ittifakların performansını ölçümü konusunda bu zorlukları aşmak için katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, İngilizce literatürde yaygın olarak kullanılan ve stratejik ittifak performansının farklı öğelerini ölçen çeşitli ölçekler Türkçeye uyarlanıp stratejik ittifak performansının çeşitli öğelerini ölçen yeni bir ölçek geliştirilmektedir. İzlenen bu yöntem sayesinde, stratejik ittifak performansını ölçmek için kapsamlı, öznel bir ölçek ile literatüre katkı yapmak amaçlanmaktadır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

a.Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifaklar; işletmelerin sahip olduğu kaynakların bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve toplam kaynaklardan ortak fayda sağlanması, risklerin ve kontrolün paylaşılması için oluşturulan tarafların isteğine bağlı yapılar olarak tanımlanabilir (Xia, 2011). Taraflar sahip oldukları sermaye, teknoloji ve kendilerine özgü varlıkları ile stratejik ittifaklara dâhil olurlar ve taraflar arasında kurulan iş birliği, yapılan sözleşme ile somutlaştırılır (Gulati, 1995a). Ortaklar, stratejik ittifaka dâhil olmadan önce; değişime, kaynaklarını ortakları ile paylaşmaya ve rekabet avantajı elde ederek birlikte gelişime hazırlıklı olmalıdır. Uluslar arası stratejik ittifaklar taraflardan en az birisi yabancı bir ülkede kurulu olduğu için stratejik ittifaklardan farklı bir isimle anılırlar.

İşletmeler; işlem maliyetlerini düşürmek, çevre ile bağımlılıklarını yönetmek, rekabet avantajı elde etmek, yeteneklerini geliştirmek gibi sebeplerle stratejik ittifaklara dahil olurlar. En az iki işletmeyi

içeren stratejik ittifaklar, ortaklar arasında yüksek çatışma olasılıkları, dağılmaya müsait yapıları ve taraflar arasında yüksek düzeyde ilişkiye gereksinin duymasından dolayı diğer iş yapılarından ayrılırlar (Jiang ve diğerleri, 2008). Ortak girişimler, lisans anlaşmaları, dağıtım ve tedarik anlaşmaları, (Hennart, 1988), Ar-Ge anlaşmaları, ortak pazarlama anlaşmaları (Gill, Butler, 2003), imtiyaz hakkı (franchising) (Koza, Lewin, 1998), fason üretim (Pan, Li, Tse, 1999) gibi ittifak yapıları stratejik ittifaklara örnek olarak verilebilir.

b.Stratejik İttifakların Performansı

Stratejik ittifaklara dahil olan tarafların stratejik ittifaklardan beklentileri birbiri ile aynı olabilir, birbirini tamamlayabilir ya da birbirleri ile çatışabilir. Beklentileri aynı olan ya da birbirlerini tamamlayan işletmelerin hedefleri genellikle açıktır çünkü gizlemeyi gerektirecek bir durum söz konusu değildir. Bununla birlikte, işletmeler fırsatçı bir yaklaşım ile stratejik ittifaklara dahil olduklarında ve/veya beklentiler çakıştığında taraflar gerçek hedeflerini gizleyebilirler. Örnek olarak görünürde birbirlerinin yeteneklerini tamamlayarak rekabet avantajı kazanmak için stratejik ittifaka dahil olan işletmelerden birisi ortağının yeteneklerini öğrenmeyi amaçlıyorsa bu beklentisini gizlemeyi tercih edecektir, aksi durumda ittifakın kurulma ve fırsatçı işletmenin gerçek beklentilerini karşılama olasılığı düşecektir.

Stratejik ittifaklarda tarafların hedeflerinin ne derece karşılandığının incelenmesi olarak ifade edilebilecek olan stratejik ittifaklarda performans değerlendirmesi, ortakların ittifaka girerken farklı hedeflere sahip olması, ortakların gizli hedeflere sahip olabilmesi gibi hedeflerin farklı ve çelişkili olması gibi çok sayıda zorluk barındırmaktadır. Bununla birlikte ittifak performansını ölçmek için gerekli olan zengin veriyi toplamanın ortaya çıkardığı sorunlar stratejik ittifaklarda performans ölçümünü zorlaştıran bir başka faktördür (Jiang ve diğerleri, 2008; Gulati, 1998).

Christoffersen (2013) yaptığı meta analiz çalışmasında stratejik ittifak performansının ölçümü için veri kaynaklarının beş türü olduğunu tespit etmiştir; öznel ölçüm, istikrar/istikrarsızlık, muhasebe verileri, toplam anormal getiri ve çevre değerlendirme. Bu yöntemlerden çevre değerlendirilmesinin diğer türlere göre çok kısıtlı kullanım alanı olduğunu, bu sebeple dikkate almadığını belirtmiştir. Christoffersen'in yaptığı bu sınıflandırmayı nesnel ve öznel ölçüm yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Hult ve diğerleri, 2008). Nitekim McCutchen Jr. ve diğerleri (2008) yapılan gruplandırmayı destekleyecek biçimde stratejik ittifakların performansının, nesnel yöntemlerle ve hedeflenen başarıya ulaşma konusunda yöneticilerin tatmin olması gibi öznel faktörlerle ölçüldüğünü belirtmektedir.

Hult ve diğerleri (2008)yaptıkları çalışmada uluslar arası alanda performans ölçümünün üç boyuta göre ele alındığını belirtmektedir: analiz düzeyi (işletme birimleri (Stratejik iş birimi), işletme, işletmeler

arası), veri kaynaklarının türü (öznel ve nesnel) ve ölçüm türü (finansal, operasyonel ve tamamı). Stratejik ittifakların performans ölçümü bu üç boyuta göre ele alındığında öncelikle stratejik ittifak düzeyinde performans ölçümü yapmak kendi içerisinde çok sayıda zorluklar barındırmaktadır. Örnek olarak, bir ittifak, hedeflerine ulaştığında sonlandırılabilir, bu durumda istikrarsızlık kötü performansı göstermez ya da bazı ittifaklar ilgisizlikten ya da ataletten dolayı devam eder bu durumda istikrarlı bir yapı her zaman iyi bir performansı göstermez (McCutchen Jr. ve diğerleri, 2008). Bir başka bakış açısıyla bir ittifak taraflardan birisinin beklentilerini karşılamazken, diğer ortağın beklentilerini fazlasıyla karşılayabilir. Bu örneklerden de görüleceği gibi, performans ölçümü ile ilgili zorluklar sebebiyle stratejik ittifak düzeyinde ittifakın başarısının değerlendirilmesi konusunda üzerinde mutabakat sağlanmış bir ölçüm yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Bu durumda ittifakların performans ölçümüne yönelik en pratik yaklaşım, stratejik ittifakın ortakların her birisi için işletme düzeyinde performans değerlendirmesi yapmaktır (Das ve Teng, 1999).

İttifaktaki ortakların çok yönlü hedefleri sebebiyle ittifak düzeyinde performansı nesnel olarak ölçmek her zaman mümkün olmayabilir (Gulati, 1998). Bununla birlikte, ittifakların bir ara geçiş formu olması ve tarafların birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlı olmaması, çok çeşitli ittifak türlerinin olması, ayrıca ittifak ortaklarının açık ya da gizli farklı hedeflerinin olabilmesi ittifakların performansının nesnel olarak ölçülmesini zorlaştırır (Krishnan ve diğerleri, 2006). Bu sebeplerle literatürdeki ittifak performansı araştırmasının çoğu, yöneticilerin ittifak başarısı konusundaki tatmin değerlendirmelerine dayanmaktadır (Christoffersen, 2013; Mohr ve Puck, 2013; Lavie ve diğerleri, 2012; Kale ve diğerleri, 2002; Saxton, 1997). Dolayısıyla performans değerlendirmesini stratejik ittifakta görevli olan yöneticilere sorup öznel faktörler ile ölçmenin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte Geringer ve Hebert'in (1991) stratejik ittifaklarda performansın nesnel ve öznel ölçümlerinin karşılaştırdıkları araştırmada, iki ölçüm yönteminin arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Performansının nesnel olarak ölçülmesinin getirdiği zorluklar göz önünde bulundurulursa, öznel ölçümün bir stratejik ittifakın performansı ile ilgili en güvenilir bilgiyi verebileceğini söylemek mümkündür.

Her ne kadar araştırmacılar öznel ölçüm için çeşitli ölçekler geliştirse de performans ölçümü ile ilgili yapılan araştırmalarda bir biri ile çelişebilen farklı sonuçlar bulunmaktadır. Araştırmacılar bu durumun önemli sebeplerinden birisinin ölçüm türlerindeki farklılıklar olduğunu belirtilmektedir (Christoffersen ve diğerleri, 2014; Hult ve diğerleri, 2008; Robson ve diğerleri, 2002). Güvenilir bir ölçeğin temel gereksiniminin, kavramın merkezi öğelerini yansıtan boyutlara dayandırılması gerektiği (Wiener, 1988) göz önüne alınırsa stratejik ittifak performansının merkezi öğelerini içeren kapsamlı bir ölçeğe ihtiyaç vardır.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında stratejik ittifakların performansının ölçülmesindeki zorluklar ve mevcut ölçeklerin kapsamının kısıtlı olması göz önüne alındığında işletme düzeyinde, öznel ve kapsamlı bir ölçek, literatüre katkı sağlayacaktır.

3.YÖNTEM

Ölçek geliştirme araştırması için öncelikle stratejik ittifak performansının öğelerini kapsayan, literatürde kullanılan çeşitli ölçekleri içeren bir ölçek havuzu oluşturma işlemi ile çalışmaya başlanmıştır. Uluslar arası literatürde İngilizce olarak yayınlanan ölçekler Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için ölçekleri içeren anketler uluslararası stratejik ittifaklarda görevleri olan yöneticilere uygulanmıştır. Uygulama, olumlu ve olumsuz performansı yansıtan iki farklı senaryo kullanılarak yapılmıştır. Senaryo kullanılarak stratejik ittifakın performansını etkileyen tüm etkenler kontrol altına alınmıştır.

a. Ölçeklerin Belirlenmesi

Hinkin (1998), alan örnekleme kuramına dayanarak, bir olgunun tüm öğelerinin ölçülmesinin mümkün olmadığını, ancak tüm öğelerin içinden olguyu temsil eden yeterli sayıda öğenin ölçek içerisinde bulunmasının önemine işaret etmektedir. Bu önemli noktayı göz önüne alarak literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen öğeler bir ölçek havuzunun içerisinde toplanmıştır. Ölçek havuzu üç aşamalı bir arama ve seçme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Birinci aşamada uluslar arası literatürde stratejik ittifaklar ile ilgili yayınların yoğunlaştığı dergilerden dört tanesi seçilmiştir, ardından bu dergilerde 1995 yılı ve 2018 yılları arasında başlığında ittifak (Alliance), girişim (Venture), Ortak Girişim (Joint Venture - JV), stratejik ittifak (Strategic Alliance-SA) ve girişim(Venturing) kelimeleri geçen yayınlar bir araya toplanmıştır. Makaleler seçilirken başlığında sadece “ventur” harflerini kapsayan makalelerin içinde ortak girişim (Joint Venture), örgütler arası (Interorganizational), iş birliği (collaborative) kelimeleri aranmıştır, bu sayede araştırmanın amacına uygun yayınlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada 278 makale tespit edilmiştir. İkinci aşamada, makale havuzundaki makalelerde; Başarı (Success), başarılı olmak (succeed), çıktı (outcome), performans (performance), tatmin (satisfaction), tatmin olma (satisfied), başarma (achieve), hedef (goal), hedef (objective) gibi kelimeler aranmış ve öznel ölçekler ile stratejik ittifak performansını ölçen makaleler bir araya toplanmıştır. Yapılan elemeler sonucunda havuzdaki makale sayısı 26’ya düşmüştür. Üçüncü aşamada kullanılan ölçekler, ölçtükleri stratejik ittifak performansı öğelerine göre ve güncelliklerine göre seçilmiştir. Ölçekler seçilirken araştırmacıların ölçmeyi amaçladıkları öğeler göz önüne alınmıştır. Böylece güvenilirliği sınanmış ve güncel araştırmaları içeren ölçeklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ölçekler, alanda saygın bir yere sahip olan ve çok sayıda atıf alan; “The Academy of Management Journal”, “Organization Science”, “Strategic Management Journal”, “Industrial Marketing

Management" yayınlarından seçilmiştir. Araştırmanın nihayetinde Lavie ve diğerleri (2012); Wittmann ve diğerleri (2009); Robson ve diğerleri (2008); Krishnan ve diğerleri (2006); Kale ve diğerleri (2002) ve Saxton (1997) tarafından geliştirilen ölçekler seçilmiştir. Lavie ve diğerlerinin (2012) geliştirdiği ölçek: hedeflere ulaşma ; gelir artışı; kalite artışı; pazara giriş süresinde kısaltma; yeni ürün, müşteri ve proje üretme düzeyi; müşteri memnuniyet düzeyinde artış; tanınma düzeyi; uzun süreli ilişkiye dönüşme potansiyelini ölçmeye yönelik her bir konu için birer soru sorarak stratejik ittifak performansını ölçmeyi amaçlamıştır. Wittmann ve diğerlerinin (2009) geliştirdiği ölçek ittifakın finansal performansını ölçmeyi amaçlamıştır. Robson ve diğerleri (2008) ittifakın etkililik düzeyi, verim düzeyi, ve beklentileri karşılama düzeyini ölçmeyi amaçlamışlardır. Krishnan ve diğerleri (2006) geliştirdikleri ölçek ile ittifakın yöneticiler tarafından algılanan genel performansını ve finansal performansından tatmin olma düzeyini ölçmeyi amaçlamışlardır. Kale ve diğerleri (2002), ittifak yöneticilerinin ittifakın genel performansından tatmin olma düzeylerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Son olarak Saxton (1997), ortaklara ittifakın genel performansından tatmin olma düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır.

Seçilen ölçeklerin kullanım amaçları belirtilen bir e-posta ilgili araştırmacılara gönderilmiş ve kullanım için araştırmacılardan izin alınmıştır. Ölçek belirleme çalışmasının sonunda, literatürde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış altı farklı İngilizce ölçek belirlenmiştir.

b.Ölçeklerin Uyarlanması

Seçilen ölçekler, alanında uzman, Türkçe ve İngilizce dillerine hakim olan kişiler tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Yayla ve diğerleri, 2018). Türkçeye çevirimle işlemi sonrasında farklı bir ekip tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir ve çeviriler orijinal ölçek ile karşılaştırılmıştır (Chidlow ve diğerleri, 2014). Çeviriler uyarlama çalışmasına katılan bireyler tarafından birbirlerinden bağımsız olarak yapılmıştır. Çevirileri yapılırken tutarlılığın sağlanması için orijinal dile tekrar çevrilmesi önemli bir işlemdir, tekrar çeviri iki dildeki ölçeklerin birbiri ile denk olmasını, doğruluğunu, geçerliliğini, güvenilirliğini ve kalitesini sağlar (Chidlow ve diğerleri, 2014). Burada denklik kelimesi, çevrilen ifadelerin her iki dilde de aynı anlama gelmesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca geri çeviri, çeviriyi yapan bireylerin yargılarının, öznelliklerinin ve tercihlerinin, çevirileri yönlendirmesini engellemeye yardımcı olur (Chidlow ve diğerleri, 2014).

İşletme alanında doktora yapan üç öğrenci, hem işletmelerde yönetici olarak görev almış hem de doktora yapan bir öğrenci ve işletmelerde yöneticilik yapan iki kişi, toplam altı kişi İngilizceden Türkçeye çeviri yapmak için görevlendirilmiştir. Çevirmenler tarafından birbirlerinden bağımsız olarak yapılan çeviriler iki kişilik uzman bir ekip tarafından değerlendirilmiştir ve altı çeviri arasında en uygun görülen çeviriler seçilmiştir. Türkçeye çevirisi tamamlanan ölçek ifadeleri, her iki dili de ana dili düzeyinde bilen 2 kişiye gönderilmiş ve İngilizceye geri çevirileri sağlanmıştır. Uzman ekip, geri çevirimle işlemi gerçekleştirilen

ölçeklerin orijinal ölçekler ile karşılaştırmış ve çevirilerin kalitesinden emin olunmuştur (Yayla ve diğerleri, 2018).

Çeviriler sonrasında altı farklı ölçekten gelen ifadeler altı kişilik bir ekip tarafından değerlendirilmiş ve birbiri ile aynı anlama sahip olduğu değerlendirilen ifadeler elenmiştir. Bu işlemin ardından ölçek havuzunda yer alan 37 ifade sayısı 28'e düşmüştür. Tüm bu işlemlerin sonrasında ifadelerden dört tanesi ters ifadeler olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu ifadelerin ters ifadeler olarak düzenlemesi sayesinde ölçeğin kontrolü ve geçerliliğin arttırılması amaçlanmıştır.

c.Senaryo Geliştirme

Senaryo geliştirilirken araştırmanın odağındaki uluslar arası stratejik ittifakları içeren, bu ittifaklarda çalışan kişilerin sıklıkla karşılaştıkları bir olayı seçmek için stratejik ittifaklarda görevli olan dört farklı yöneticinin görüşü alınmıştır. Ülkemizde kurulan stratejik ittifakların genellikle yabancı küresel işletmeler ile daha küçük boyutlu yerli dağıtıcılar arasında gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulmuştur. Senaryonun çerçevesi oluşturulduktan sonra yüksek ve düşük performansa işaret eden veriler ve ifadeler kullanılarak, senaryo iki farklı senaryoya dönüştürülmüştür böylece araştırma anketlerini yanıtlayan katılımcıların düşük ve yüksek performans algıları maniple edilmeye çalışılmıştır. Her katılımcıya senaryolardan yalnızca birisi rastgele gönderilmiştir.

Senaryoların, katılımcıların algılarını doğrudan yönlendirmemesi, senaryo içerinde "yüksek performans", "düşük performans", "başarılı", "başarısız" gibi ifadeler kullanılmamaya özen gösterilmiştir (Plott, 1982).

Senaryoların anlaşılırlığı ve performansa dair bilgi yeterliliğini test etmek için öncelikle aşamada senaryolar işletme doktora öğrencisi olan beş kişiye gönderilmiştir. Senaryoları değerlendiren öğrencilerden süre, anlaşılırlık ve ittifak performansı ile ilgili bilgi yeterliliği konusunda yorumları istenmiştir, gelen yorumlar doğrultusunda düzeltmeler yapılıp aynı ekipten yeniden bir değerlendirme istenmiştir. Bir sonraki aşamada stratejik ittifaklarda yöneticilik deneyimine sahip olan 23 kişilik bir pilot grup oluşturulmuş ve bu gruba rastgelen senaryolar gönderilerek ve anketleri cevaplamaları istenmiştir. Pilot grup içerisindeki her bir katılımcı ile görüşülüp anket ifadeleri ve kendilerine ulaşan senaryo hakkında görüşleri alınmıştır. Pilot grubun, süre, performansa dair bilgi içeriği, anlaşılırlık ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğuna kanaat getirilince araştırmanın uygulama sürecine geçilmiştir.

Uygulama aşaması sonrasında edinilen sonuçlar olumlu ve olumsuz performansı manipüle eden senaryolar temelinde gruplandırılmıştır. Senaryoların katılımcı algısını beklenen biçimde manipüle ettiğinden emin olmak için bu grupların verilerine T-Test uygulanmıştır. T-Test sonucu gruplar

arasındaki bağımsızlığın “0,00” (p=0,00) düzeyinde anlamlı olduğunu ve manipülasyonun beklendiği sonucu verdiğini göstermiştir.

d.Uygulama

Araştırmada, katılımcılara anketlerde yer alan ifadelere katılma ya da katılmama düzeyleri sorulmuştur. Katılımcıların katılma ya da katılmama durumları bir ucu “katılma” karşı ucu “katılmama” olan altı noktalı ölçeklendirme ile ölçülmüştür. Orta noktası olmayan çift sayılı ölçeklendirme Peabody’nin (1962) önerisine uygun olarak iki uçtaki tercih yoğunluklarını ve katılımcıların seçtikleri uca dair görüşlerinin seviyesini ölçme ve yapılan ölçümde hassasiyetin arttırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Likert ölçeklerde tercih edilen ucun, katılımcının görüşünün seviyesini ölçme konusunda yeterli bilgiyi sağlayamamasına karşılık, orta noktası olmayan ölçüm yaklaşımı, çok sayıda yanıtın olduğu araştırmalarda bir şeyi ölçerken son derece güvenilir sonuçlar vermektedir (Peabody, 1962). Nitekim Cummins ve Gullone (2000) özellikle öznel görüşlerin alındığı araştırmalarda orta noktası olmayan ölçek yönteminin tercih edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Ölçeklerin kontrol edilebilmesi ve geçerliliğin sağlanabilmesi için olumsuz ifadelere özellikle yer verilmiştir (Carifio ve Perla, 2007). Böylece, katılımcıların tekdüze bir akıştan etkilenmemesi ve sorulara dikkat etmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar kendilerine rastgele ulaşan senaryolardan birisini okuduktan sonra kendilerini senaryodaki stratejik ittifakın yerli ortağının yerine koymaları ve yerli işletmenin performansını değerlendirmesi istenmiştir. Anketler uluslar arası işletmeler ile stratejik ittifaklar kuran işletmelerde görevli olan orta ve üst düzey yöneticilere gönderilmiştir. Anketin gönderildiği yöneticilerden 138 tanesi anketi uygun bir biçimde doldurmuştur.

4.BULGULAR

Toplanan anketler sonucunda ölçek ifadelerinin birbirleri ile ilişkilerini analiz etmek ve bu ifadelerin gruplar halinde bir araya getirilmesi için hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır (Hung ve Tangpong, 2010). Faktör analizi sayesinde aralarında ilişki olan değişkenler ortaya çıkmıştır ve böylece daha kolay yorumlanabilmesi için stratejik ittifak performansı ölçeğinin temel öğeleri belirlenmeye çalışılmıştır (Gerbing ve Anderson, 1988, s.189). Bu iki faktör analizi ile yeni ölçeklerin içerik geçerliliği ve iç tutarlılıklarının güvenilirliğine sahip olduğundan emin olunmuştur (Hinkin, 1998).

Kullanılan ifadelerin olgu ile ilişkileri konusunda bilgiye sahip olmak konusunda faydalı olan (Gerbing ve Anderson, 1988, s.189) keşfedici faktör analizi yapılırken varimax rotasyonu kullanılmıştır. Özdeğeri (eigenvalues) 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edildiği için (Badovick ve diğerleri, 1992)

sadece değeri 1.0'dan büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Ölçek içerisindeki ifadelere bir küresellik sınaması olan Barlett sınaması uygulanmış, böylece verilerin bir biriyle ilişkileri test edilmiştir. Yapılan test sonucunda ölçeğin "p" değeri "0,00" olarak tespit edilmiştir böylece değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu ve çoklu normal bir dağılıma sahip olduğu gösterilmiştir. Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) testi ise örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test eder ve alanımızda KMO değerinin 0,60'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterir (Yılmaz, Aktaş ve Arslan, 2009). Yapılan araştırmada elde edilen KMO değeri 0,816'dir.

Yapılan faktör analizinde ",70'ın" altındaki faktör yük değerine sahip olan maddeler dışarıda bırakılmıştır ve 28 olan ifade sayısı 14'e düşürülmüştür. Keşfedici faktör analizi sonucunda 6 faktörlü 14 ifadeli bir ölçek ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın açıklama yüzdesi %77,462 olarak tespit edilmiştir.

Güvenilir bir ölçek, ölçek ifadelerinin tutarlılıkları ile belirlenir (Gerbing ve Anderson, 1988). Literatürde en sık kullanılan tutarlılık katsayısı olan Cronbach α, bu araştırmada da ölçeklerin iç tutarlılıklarını test etmek için kullanılmıştır. Faktörlerin Cronbach α testi sonuçları, alttaki tabloda yer almaktadır. Bu sonulara göre ölçek dağılımı homojendir ve tutarlıdır (Vallerand ve Richer, 1988).

Faktör	İfade	Faktör Yük Değeri	Cronbach's Alpha	Varyansın Açıklama Yüzdesi
Finansal	Diğer ortak, ittifakın finansal performansından memnun görünüyor.	,909	,887	15,8%
	Diğer ortak ittifaktan memnun görünüyor	,866		
	İşletme, ittifakın finansal performansından memnundur.	,754		
Koordinasyon	Ortaklar, değişen durumlar karşısında ittifakta düzenleme yapma konusunda yetkindir	,900	,877	15,0%
	İttifakın yönetimi beklenmedik durumlar karşısında, ittifakın yapı ve stratejilerini uygun hale getirir	,878		
	İttifakın faaliyetleri çevresel değişikliklere hızlıca uyarlanmıştır	,711		
Verimlilik	İttifak, kaynak girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde etkili değildir.	,821	,817	14,4%
	İttifak yeterince üretken değildir	,812		

	İttifakın başarısız olduğunu düşünüyorum	,791		
Getiri	İttifak kurulmasaydı muhtemelen daha az kar elde edilirdi	,806	,764	12,9%
	İttifak, rakiplere göre daha fazla kar elde edilmesini sağlar	,798		
	Ortaklar birlikte oldukça fazla kazanç elde eder	,703		
Etkililik	İttifak; ürün veya çözümlerin piyasaya sürülmesi için gereken zamanı azaltır.	,830	,605	10,0%
	İttifak; yeni müşteriler, ürünler veya projeler üretir	,709		
Maliyet	İttifakta, kaynak kullanımı için düzenlenen prosedürler ve mekanizmalar uygun maliyetlidir	,852	,635	9,3%
	İttifakta kaynaklar dikkatli bir şekilde kullanılmıştır	,787		
Toplam Varyansın Açıklama Yüzdesi				%77,46%
KMO Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu				0,816

Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları alttaki tabloda gösterilmiştir;

Parametre	Değer	
CMIN/DF	1,361	<3,00
CFI	0,969	>0,9
RFI	0,857	<0,9
GFI	0,907	>0,9
RMSEA	0,051	<0,08

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

5.SONUÇLAR

Stratejik ittifakların performansının ölçülmesindeki yaşanan en önemli problemlerden birisi kullanılan ölçeklerin birbirinden farklı öğeleri içermesi ve yeterince kapsamlı olmamasıdır. Ancak, bir stratejik ittifakın performansını ölçen maddeler tek bir ortak faktör üzerine yüklenmemelidir, aksi durumda katılımcıların işletme veya ortaklarını ittifakın performansı ile ilişkilendirdikleri bir hale etkisine sebep olabilir (Lavie ve diğerleri, 2012). Bu durumda literatürde kapsamlı bir stratejik ittifak performans ölçeğine ihtiyaç vardır. Bu açığı gidermeye katkı sağlamak için yapılan araştırmada, öncelikle İngilizce

literatürde geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olan, stratejik ittifak performansının çeşitli öğelerini ölçen altı ölçek tespit edilmiş ve bu ölçekler Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçekler uluslar arası stratejik ittifaklarda görevli olan orta ve üst düzey yöneticilere gönderilmiş ve anketin sunulan senaryoya göre cevaplanması istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar hale etkisinin söz konusu olamayacağı bir biçimde birden fazla faktöre işaret etmiştir bu da ölçeğin güvenilirliğini gösterir. Araştırma, amacına uygun olarak literatüre, Türkçe, işletme düzeyinde, 14 ifadeli, yöneticilerin stratejik ittifak performansının 6 boyutuna dair tatmin olma düzeyini ölçen bir ölçek ile katkı sağlamaktadır.

Her ne kadar bu çalışma literatüre bazı katkılarda bulunsa ve stratejik ittifakların performansını ölçmeye yönelik kapsamlı bir ölçek sağlasa da bazı sınırlamalara sahiptir ve test edilmeye açık durumdadır. Birinci olarak araştırma senaryolar ile sunulan belli bir tür stratejik ittifak yapısını kontrol altına almıştır ve genel olarak stratejik ittifak tanımına uygun olan yapılarda çalışan yöneticilerden örneklem alarak uygulanmıştır. Ancak stratejik ittifaklar kendi içlerinde farklı özelliklere sahip özel yapıları barındırır. En temel sınıflandırma ile stratejik ittifaklar öz sermaye aktarılan ve aktarılmayan yapılar olarak ikiye ayrılabilir ve bu iki yapı farklı dinamiklere sahiptir (Lai, Chang, Chen, 2010). Ortaklarına farklı kontrol düzeyleri sağlayan stratejik ittifak yapılarında sonuç beklentileri de farklılıklar gösterebilir (Anderson, Gatignon, 1986). Dolayısıyla sonraki araştırmalarda sunulan ölçeğin farklı ittifak yapılarında uygulanması uygun olur.

İkinci olarak, araştırmanın kültürel farklılıklardan etkilenmesini önlemek amacıyla uygulama uluslar arası stratejik ittifakların yerli ortaklarındaki yöneticilere uygulanmıştır ve bu yöneticilerden kendilerini senaryoda yer alan yerli yöneticilerin yerine koymaları istenmiştir. Uluslar arası stratejik ittifaklarda her iki ortağın da uygulamaya katılması araştırmanın genelleştirilebilirliği ve güvenilirliği açısından daha yararlı olacaktır, çünkü yerli ortakların ittifaktan beklentileri ile yabancı ortakların ittifaktan beklentileri arasında farklılıklar olabilir (Papyrina, 2007). ilişki taraflardan birisi sebebiyle bozulabileceği gibi taraflardan birisinin çabaları ile tekrar düzeltilebilir. Dolayısıyla ilişki bir tarafın isteği ile istikrarın bozulmasına sebep olabilirken, karşı tarafın isteği ve çabaları istikrarın devamında etkili olabilir ancak yapılan araştırma bu durumun sınanmasın izin vermemektedir.

6.KAYNAKÇA

Anderson E., Gatignon H., (1986), "A Transaction Cost Analysis and Propositions" Journal of International Business Studies, (17, 3), pp. 1-26

Badovick, G.J., Hadaway, F.J., Kaminski, P.F. (1992). Attributions and Emotions: The Effects on Salesperson Motivation after Successful vs. Unsuccessful Quota Performance. The Journal of Personal Selling and Sales Management, 12(3), pp. 1-11

Carifio, J., Perla, R. (2007). Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. Journal of Social Sciences, 3 (3), pp.106-116

Chidlow, A., Plakoyiannaki, E. & Welch, C. (2014). Translation in cross-language international business research: Beyond equivalence. Journal of International Business Studies. 45, pp. 1-21.

Christoffersen, J. (2013). A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs. International Journal of Management Reviews, 15, 66–85

Christoffersen, J., Plenborg, T., Robson, M.J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. International Business Review, 23, 479–489

Cummins, R.A. & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities (pp.74-93). Singapore: National University of Singapore.

Das, T. K., Teng, B.-S. (1999). Managing Risks in Strategic Alliances. The Academy of Management Executive, 13(4), pp. 50-62

Gerbing, D.W., Anderson, J.C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. Journal of Marketing Research, 25 (2), pp. 186-192

Geringer, J.M., Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. Journal of International Business Studies, 22, pp. 249-264.

Gill, J., Butler, R.J. (2003). Managing Instability in Cross-Cultural Alliances. Long Range Planning, 36, pp. 543–563

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. Strategic Management Journal. 19(4). Special Issue: Editor's Choice, pp. 293-317

Gulati, R., (1995a). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. Administrative Science Quarterly, 40(4), pp. 619-652

Hennart, J.F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. Strategic Management Journal, 9(4), pp. 361-374

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. Organizational Research Methods, 2(1), 104-121.

Hult T.G. M., Ketchen D. J. Jr., Griffith D. A., Chabowski B.R., Hamman M.K., Dykes B.J., Pollitte W.A., Cavusgil S. T., (2008), "An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research", Journal of International Business Studies, 39(6), pp. 1064-1080

Hung, K.-T., Tangpong, C. (2010). General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions: Scale Development. Journal of Managerial Issues, 22(1), pp. 88-106

Jiang, X., Li, Y., Gao, S., (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. Journal of International Management, 14, pp. 173–189

Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. Strategic Management Journal, 23, pp.747-767

Koza, M.P., Lewin, A.Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. Organization Science, Vol. 9, No. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances, pp. 255-264

Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N.G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? The Academy of Management Journal, 49(5), pp. 894-917

Lai J.H., Chang S. C., Chen S. S., (2010), "Is experience valuable in international strategic alliances?", Journal of International Management, 16, pp. 247–261

Lavie, D., Haunschild, P. R., Khanna, P. (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms and Alliance Performance. Strategic Management Journal, 33 (13), pp. 1453-1479

McCutchen, Jr. W. W., Swamidass, P. M., Teng, B. –S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. Journal of High Technology Management Research, 18, 191–202

Mohr, A.T., Puck, J., (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. Management International Review, 53(2), pp. 269-289

Pan, Y., Li, S., Tse, D.K. (1999). The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share. Journal of International Business Studies, 30(1), pp. 81-103

Papyrina V., (2007), "When, How, and with What Success? The Joint Effect of Entry Timing and Entry Modeon Survival of Japanese Subsidiaries in China", Journal of International Marketing, 15(3), pp. 73-95

Peabody, D. (1962). Two components in bipolar scales: Direction and extremeness. Psychological Review, 69(2), 65–73.

Plott, C.R. (1982). Industrial Organization Theory and Experimental Economics. Journal of Economic Literature, 20(4), pp. 1485-1527.

Robson, M.J., Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (2002). Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions. MIR: Management International Review, 42 (4), pp. 385- 418

Saxton, T. (1997).The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. The Academy of Management Journal, 40(2), pp. 443-461

Vallerand, R.J., Richer, F., (1988). On the Use of the Causal Dimension Scale in a Field Setting: A Test With Confirmatory Factor Analysis in Success and Failure Situations. Journal of Personality and Social Psychology, 54(4), pp. 704-712

Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. The Academy of Management Review, 13(4), pp. 534-545

Wittmann, C. M., Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. Industrial Marketing Management, 38(7), 743–756.

Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. Strategic Management Journal, 32: 229–253.

Yayla, S., Yeniyurt, S., Uslay, C., Çavuşgil, E. (2018). The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions. International Business Review, 27(6), pp. 1105-1115

Yılmaz, V., Aktaş, C., Arslan, M. S. T. (2009). Müşterilerin kredi kartına olan tutumlarının çoklu regresyon ve faktör analizi ile incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(22), ss.127-139

ÇEVRESEL DİNAMİZM VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ALTINDA TEPE YÖNETİM PROFİLİ VE FİRMA YAPISININ SEZGİYE DAYALI STRATEJİK KARAR ALMAYA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Mustafa ASLAN

İstanbul Arel Üniversitesi

F. Oben ÜRÜ SANI

İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Stratejik karar alma, tepe yönetimin yerine getirdiği en önemli ve en can alıcı işlevdir. Yanlış alınan veya zamanında alınmayan stratejik karar firmayı çok zor durumda bırakabileceği ve hatta yaşamını sona erdirebileceği gibi doğru ve zamanında alınan bir stratejik karar da firmayı rakipleri karşısında üstün konuma taşıyabilir. Yöneticiler, sahip oldukları veya ulaşabildikleri enformasyon oranında rasyonel kararlar alabilmektedirler. Ama ellerindeki enformasyon en iyi ihtimalle mevcut durumun resmedilmesi olmaktadır. Stratejik kararlar ise uzak gelecekteki amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili olduğundan, karar alıcıların belli bir seviyeye kadar sezgilerini kullanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada tepe yönetim profili ve firma yapısının, sezgisel stratejik karar almaya etkileri araştırılmıştır. Toplamda 493 katılımcıdan elde edilen veriler ile yapılan araştırmamızın sonuçlarında, tepe yönetimin eğitim düzeyinin ve sektör deneyiminin sezgiye dayalı stratejik karar almayı olumlu, yaşının ve kıdemin ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, erkek üst düzey yöneticilerin, stratejik karar alma süreçlerinde, kadınlara nazaran daha fazla sezgiye dayalı stratejik karar aldıkları görülmüştür. Firma biçimselleşme derecesi ve cironun, sezgiye dayalı stratejik karar almayı olumsuz, çalışan sayısı ve firma yaşının ise olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Her ne kadar hiyerarşik merkezileşme derecesinin sezgisel stratejik karar alma üzerinde doğrudan bir etkisi belirlenmemiş olsa da biçimselleşme derecesi yoluyla dolaylı bir etki tespit edilmiştir. Tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisinin, çevresel dinamizm arttıkça zayıfladığı ve hatta bu etkinin olumluya döndüğü, buna karşın tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisinin çevresel olumsuzluk arttıkça daha da güçlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, ciro bazlı firma büyüklüğünün sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisinin, çevresel dinamizm arttıkça daha da arttığı tespit edilmiştir. Tepe yönetimin sektör deneyiminin sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumlu etkisinin, çevresel olumsuzluk arttıkça daha da güçlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma, Tepe Yönetim, Firma Yapısı, Çevresel Dinamizm, Çevresel Olumsuzluk*

ABSTRACT

Strategic decision making is one of the most important and crucial function that top management fulfills. A strategic decision that is not made accurately or on time can put the firm in a challenging situation and may even demise, and a strategic decision made accurately and on time can cause the company to obtain superiority to its rivals. Rational decisions that managers make are related to the rate of information they have or access. Nevertheless, the information they have is the best possible picture of

the current situation. As strategic decisions are made to the realization of distant future goals, decision-makers have to use their intuition to a certain level.

In this study, the effects of the Top Management Team Profile and Firm Structure on Intuitive Strategic Decision-Making Process were investigated. The results of our research conducted with the data obtained from 493 participants showed that the age, education level, and sector experience of top management team members affect intuitive strategic decision-making positively and while the length of service negatively. It has also shown that male senior executives tend to use intuition in strategic decision-making processes than women. It is determined that the formalization degree and turnover negatively affect intuitive strategic decision-making while the number of employees and firm age positively. Although the direct effect of the degree of hierarchical centralization on intuitive strategic decision-making has not been determined, an indirect effect has been observed through the formalization degree. It has been determined that the reverse effect of the age of the top management team members on the intuitive strategic decision-making process weakens and even returns to positive as the environmental dynamism increases, whereas the reverse impact of the age of top management team members gets stronger as the environmental hostility increases. It has been found that the reverse impact of firm size on the intuitive strategic decision-making process becomes stronger as environmental dynamism increases. It has been determined that the positive effect of the manager's industry-specific experience on intuitive strategic decision-making process becomes stronger as environmental hostility increases.

Keywords: *Intuitive Strategic Decision Making, Top Management Team, Firm Structure, Environmental Dynamism, Environmental Hostility*

Giriş

Firmanın kurulma kararından, faaliyet göstereceği alanın, vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin belirlenmesi ile bu hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin seçimi tümüyle karar almadır. Bu nedenle yönetimin merkezinde karar alma yer alırken, stratejik yönetimin temelini de stratejik karar alma oluşturmaktadır (Ürü Sanı, 2018). Örgütün geleceğini şekillendiren stratejik karar alma, tepe yönetimin yerine getirdiği en temel ve can alıcı işlevdir. Yapı ve strateji arasındaki güçlü bağ ve birbirlerini etkileme düzeyleri dikkate alındığında, sadece karar alıcıların profil özelliklerinin değil, firma yapısının da alınan stratejik kararlarda belirleyici olduğu belirtilebilir.

Firmaların geleceklerini belirlemesi sebebiyle son derece önemli olan stratejik karar alma süreci, birçok belirsizlik ve riskleri de barındırmaktadır. Bu belirsizlikler ve riskler, olumsuzluk ve dinamizmin hâkim olduğu çevresel koşullarda daha da artmaktadır. Stratejik karar alıcılar olan tepe yönetim bu belirsizlikleri azaltmaya ve riskleri mümkün olduğunca bertaraf etmeye çalışsalar da mevcut ve oluşabilecek problemleri her yönüyle, rasyonel bir şekilde kavrayabilmeleri ve bu problemlere rasyonel çözüm alternatifleri geliştirebilmeleri için gerekli olan enformasyon sınırlıdır.

Tepe yönetimin sahip olduğu enformasyona dayanarak problemi kavraması, rasyonel çözümler üretmesi ve ürettiği çözümleri uygulayabilmesi, eğitim düzeyleri, deneyimleri, bilişsel düzeyleri ve firma

yapısıyla sınırlıdır. Bu nedenle tepe yönetim eldeki enformasyonun yanı sıra sezgilerini de kullanarak mevcut ve muhtemel sorunları anlamaya ve bunlara çözümler üreterek belirsizlikleri en aza indirgemeye çalışır. Bir başka deyişle, her zaman için alınan stratejik kararlar az ya da çok tepe yönetimin sezgilerine dayanmaktadır.

Sezgiye dayalı stratejik karar alma, karar alıcıların sahip oldukları tecrübe, sektörel bilgi, kültür, bilişsel farkındalık gibi farklı kişisel özelliklerini ve en önemlisi de profesyonel yargısını kullanarak alınan stratejik karara son şeklini vermesidir (Simon, 1987). Bu bağlamda sezgi; kişinin bilişsel süreçleri kullanmadan, bütünsel bir kavrayış ile konu hakkında bir yargıya varmasıdır. Ya da Sinclair'in (2011) dediği gibi, nedenini ve nasılını bilmeden sadece çözümü bilmesidir. Başka bir deyişle kişinin mevcut ilişkiyi üzerinde çok fazla analiz yapmadan, bilişsel süreçleri kullanmadan hemen yorumladığı otomatik bir davranış şeklidir (Baylor, 2001). Çalışmalar tepe yöneticilerin aldıkları stratejik kararların çoğunun yüksek oranda sezgilerine dayandığını ortaya koymaktadır (Burke ve Miller, 1999; Emmanuel vd., 2010). Özellikle Emmanuel ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışma, İngiltere'de faaliyet gösteren firmalarda, karar alıcıların, stratejik yatırım kararı süreçlerinde sezgilerine çok güvenen deneyimli tepe yöneticiler olduklarını ortaya koymaktadır. Yine yapılan çalışmalar göstermektedir ki sezgiye dayalı alınan stratejik kararlar, analize dayandırılmış, bilişsel süreçler kullanılarak alınmış olan kararlara kıyasla daha isabetli olmaktadır (Bos vd., 2008; Dijksterhuis ve Olden, 2006; Dijksterhuis, 2004).

Bu çalışmanın amacı, tepe yönetim profili ve firma yapısının, sezgiye dayalı stratejik karar almaya etkilerini ve bu etkilerde çevresel dinamizm ve olumsuzluğun olası düzenleyici rollerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, çalışmamızda öncelikle tepe yönetim profili ardından firma yapısının sezgiye dayalı stratejik karar alma ile ilişkileri ve bu ilişkilerde çevresel koşulların rolleri kuramsal çerçevede açıklanmış sonrasında bu kapsamda geliştirilen araştırma modelinin test edilmesiyle elde edilen bulgulara ilişkin sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

Tepe Yönetim Profili

Bireyin sahip olduğu temel niteliklerin bileşimi olarak tanımlanan profil özellikleri, kişilerin karar alma tarzlarına dolayısıyla da stratejik karar almalarına etki etmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Cannella ve Holcomb, 2005). Yaşar (2016), yöneticileri karar alma tarzında farklılığa neden olan profil özelliklerini *yaş*, *eğitim düzeyi*, *görev unvanı* ve *kıdem* olarak tanımlamaktadır.

Stratejik karar alma süreçlerine etki eden bazı profil değişkenleri; tepe yönetimdeki kişilerin sayısı (Atuahene-Gima, 2004), etnik köken (Slater vd., 2007), risk alma eşiği, sahip olunan hem dini hem de ahlaki değerler anlamında inanç, farklı pozisyon deneyimi, yaş (Alpkan, 2000; Atuahene-Gima, 2004),

eğitim düzeyi, eğitim dalı (Alpkan, 2000), bilişsel seviyeleri (March ve Simon, 1958) ve cinsiyettir (Lechner ve Gudmundsson, 2014).

Yaşın, stratejik karar alma sürecinin hızı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Yaş ilerledikçe stratejik karar alma süreçlerinde yavaşlama, risk almaktan kaçınma, yeniliklere uyum sağlamada yavaşlama ve özellikle yenilik yapabilme yeteneğinde azalma (Francioni vd., 2015) görülmektedir. Birçok araştırma, cinsiyetin karar alma tarzına, risk alma eğilimine, görev performansına, örgütsel bağlılık gibi bazı örgütsel değişkenlere etkisi olduğunu göstermektedir (Özmen vd., 2005). Dolayısıyla, bazı çalışmalarda da belirtildiği gibi cinsiyet, alınan stratejik kararlarda etkili olmaktadır (Lechner ve Gudmundsson, 2014). Çünkü karar alma tarzı, risk alma eğilimi, stratejik karar almaya doğrudan etki eden profil özelliklerindendir (Alpkan, 2000; Atuahene-Gima, 2004).

Tepe yönetimin eğitim düzeyi ve eğitim dalı, aldığı stratejik kararı etkilemektedir (Alpkan, 2000). Öğrenme iki şekilde olmaktadır (Duggan ve Mason, 2011): i- Kişilerin kendilerinin yaşayarak öğrendiklerindendir ki bunun hatırlanması çok hızlıdır, ii- başkalarının yaşadıklarından okuma, gözlem veya duyum ile öğrenilmesidir ki burada hatırlama nispeten daha yavaş olur. Sezginin de öğrenme ve öğrenilenlerin otomatik hatırlanması (Edelman, 2004; Gordon ve Berger, 2003) olduğu göz önüne alındığında, eğitimin sezgiye dayalı stratejik karar almada etkili olduğu sonucuna varılabilir.

İşletmeler hep aynı türden problemlerle karşılaşmadıklarından, karşılaştıkları problemler değiştikçe, üretmek zorunda kaldıkları çözümler de değişmek zorunda kalmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005). Farklı sektör veya firma deneyimi olan bir tepe yönetici, en azında aşina olmadığı bir sorun ile karşılaştığında yapmaması gerekenleri, sektör tecrübesi daha az olan bir tepe yöneticiye göre bilmesini gerektirir. Bu aşinalık veya ne yapmaması gerektiğini bilme, sezgilerle aldığı stratejik karar sayısını azaltacaktır. Sezgilerine dayanarak stratejik kararlar aldığı zaman da alınan kararın isabet oranı yükselecektir. Araştırmalar da işinde uzman olan tepe yöneticinin önce sezgilerine dayanarak stratejik kararlar aldığını ve sonrasında analiz yaptığı yönündedir (Okoli ve Watt, 2018).

Firmadaki çalışma süresi yani kıdem arttıkça tepe yönetici mevcut durumu korumaya, sorunların çözümünde daha az bilgi kaynaklarına başvurmaya ve bu kaynaklardan elde ettikleri bilgileri daha çok filtrelemeye ama daha az analiz etmeye meyilli olmaktadır (Hambrick ve Fukutomi, 1991). Böylece tepe yönetimin artan kıdemi, onun sezgiye dayalı aldığı stratejik kararların sayısı ve isabet oranında olumlu bir etkiye neden olabilecektir.

Bu açıklamalar ışığında ilk hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H_1: Tepe yönetim profili sezgiye dayalı stratejik karar almayı anlamlı düzeyde etkiler.

Tepe yönetimin yaşı sezgiye dayalı stratejik karar almayı anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

Tepe yönetimin (b) cinsiyeti, (c) eğitim düzeyi, (d) kıdemi sezgiye dayalı stratejik karar almayı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Firma Yapısı

Firma yapısı, firmayı oluşturan tüm çalışanların, pozisyonların, prosedürlerin, süreçlerin, firmanın kültürünün, kullanılan teknolojinin ve bunlarla ilgili tüm unsurların bütünüdür. Aynı zamanda bu bütünü oluşturan tüm unsurların birlikte nasıl çalıştığını, birbirileriyle etkileşimlerinin, bilgi ve emir akışının nasıl gerçekleştiğini tanımlamaktadır (Hall ve Saias, 1980). Dolayısıyla firma yapısının, karar alıcıların mevcut kaynaklarla, geçerli koşullar ve belirlenen şartlar (yani prosedürler ve süreçler) dâhilinde stratejik karar almalarını şekillendireceği öngörülebilir.

Bir firmanın yapısını belirleyen tüm bu unsurları yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Yapısal unsurlar olarak biçimselleşme düzeyi, bölümlere ayırma (departmanlaşma), emir-komuta birliği, merkezileşme derecesi, iş bölümü ve uzmanlaşma, kontrol alanı, örgüt kültürü, yetki ve sorumluluk denkliği sayılabilir. Bağlamsal unsurlar olarak da amaç-strateji, çevre, teknoloji, büyüklük ve yaş sayılabilir (Cingöz, 2018). Bu çalışmada yaş, büyüklük, merkezileşme ve biçimselleşme dereceleri firma yapısının unsurları olarak ele alınmıştır.

Firma yaşı arttıkça tepe yöneticinin firma üzerindeki etkisi, genç olan firmalara göre daha az olmaktadır (Miller vd., 1986). Çünkü firmanın yaşı ilerledikçe koordinasyon ve iletişim düzeyi yükselmiş firmanın, karar alma dâhil tüm süreçleri belli kurallara bağlanmış ve belli standartlara oturtulmuş olacaktır (Aslan, 2020). Yani firmanın biçimselleşme düzeyi firma yaşlandıkça artacaktır (Mintzberg, 2015). Böylece tepe yönetimin, stratejik karar alma süreçlerinde (SKAS) sezgilerine daha az ihtiyaç duyarak genellikle rasyonel stratejik karar almaya yönelebilecekleri belirtilebilir.

Firma büyüklüğünün biçimselleşme derecesi, rekabet gücü, kaynak kullanımı ve kaynaklara erişim imkânlarına olumlu yönde bir etkisi mevcuttur (Bayyurt, 2007; Acs ve Audretsch, 1987). Bununla birlikte büyüklüğe bağlı olarak departmanlaşma ve uzmanlaşma artmaktadır (Mintzberg, 2015, Khanwalla, 1977). Bu da firmaların büyüdükçe mekanikleşmesine ve SKAS'lerinde sezgiye daha az meyletmelerine sebep olabilecektir. Nitekim Papulova ve Gazova'nın (2016) bulgularına göre büyük firmalar, SKAS'lerinde hemen hemen hiç sezgi kullanmazken küçük firmalarda sezgiye dayalı stratejik karar alma oldukça fazladır.

Merkezileşme derecesi, karar alma süreçlerinde yetkinin belli kişilerde toplanma derecesi ve bu kişilerin karar alma süreçlerindeki gücünü ifade etmektedir (Wally ve Baum, 1994; Ürü Sanı vd., 2016).

Merkezileşme derecesi arttıkça firmalar daha kuralcı bir yapıya bürünmekte (Arslan, 2010) biçimselleşme düzeyi de aynı oranda artmaktadır. Bu durum kendini SKAS'lerde de göstererek stratejik karar alma süreçlerinde rasyonellik artmaktadır (Demir, 2015).

Önceden tanımlanmış politikaların, iş tanımlarının, iş yapış şekillerinin, yönetsel planların ve benzeri unsurların varlığı ve kullanım derecesi olan biçimselleşme düzeyi (Miller vd., 1986; Ürü Sanı vd., 2016), aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerine de etki edecektir. Dolayısıyla biçimselleşme derecesinin sezgiye dayalı stratejik karar almayı olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir. Bu bağlamda ikinci hipotezimiz firma yapısı ve sezgiye dayalı stratejik karar alma üzerinedir:

H_2: Firma yapısı sezgiye dayalı stratejik karar almayı anlamlı düzeyde etkiler.

(a) Firma yaşı, (b) firma büyüklüğü, (c) merkezileşme derecesi, (d) biçimselleşme derecesi, sezgiye dayalı stratejik karar almayı anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

Çevre

Stratejik kararların firmanın dış çevredeki değişimlere uyum sağlama çabası (Papadakis ve Barwise, 2002; Ürü Sanı vd., 2016) olduğu göz önüne alındığında, stratejik karar alma süreçlerinde çevrenin etkisinin fazla olduğu sonucuna varılabilir. Nitekim birçok çalışmada, çevrenin SKAS üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Ürü Sanı vd., 2016; Burke ve Miller, 1999; Elbanna ve Child, 2007; Elbanna ve Fadol, 2016). Bu çalışma kapsamında çevresel koşullar olarak çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluk ele alınmıştır.

Çevresel dinamizm kısaca, firmanın içinde faaliyet gösterdiği ve pazarının olduğu çevredeki müşteri talepleri, teknoloji, rekabet yapısı, ekonomik, sosyal ve siyasi politikalardaki değişimlerin sıklığıdır (Ürü Sanı vd., 2016). Araştırmalar, çevresel dinamizmin hâkim olduğu ortamlarda tepe yönetimin, stratejik kararlarını daha çok sezgilerine dayandırdıklarını (Khatri ve Ng, 2000; Ürü Sanı vd., 2016; Burke ve Miller, 1999) hatta çoğu zaman stratejik kararlarını önce sezgilerine daha sonra yaptıkları analizlere dayalı olarak aldıklarını göstermektedir (Okoli ve Watt, 2018).

Faaliyet gösterilen çevredeki faktörlerin karmaşıklık ve dinamizminden dolayı öngörülememesini ifade eden çevresel olumsuzluk (Ürü Sanı vd., 2016), karar alıcıların rahatça karar almalarını sınırlandırmaktadır (Papadakis ve Barwise, 2002).

Karar alıcılar üzerinde çevresel olumsuzluğun oluşturduğu baskının büyüklüğü, alınacak olan kararın arz ettiği önem, süre baskısı ve kısıtlılığı nedeniyle eksik enformasyon veya enformasyon yeterli olsa dahi bunun yeterince analiz edilememesi sonucunda sınırlı sayıda alternatif oluşturulması, bu karar alıcıların daha çok sezgilerine dayanarak stratejik karar almalarına neden olabilecektir. Bir tek farkla,

tepe yönetimin yaşı ilerledikçe, olumsuz çevresel koşulların da etkisiyle sezgiye dayalı stratejik karar alma azalabilir çünkü tepe yönetimin hem risk alma isteği düşecek hem de kaybedebileceği şeyler artacaktır (Francioni vd., 2015). Bu çerçevede çevresel koşulların etkilerine yönelik hipotezlerimiz şunlardır:

H_3: Çevresel dinamizm, tepe yönetim profili ile sezgiye dayalı stratejik karar alma ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

Çevresel dinamizm, tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisini azaltacaktır.

Çevresel dinamizm tepe yönetimin, (b) cinsiyetinin, (c) eğitim düzeyinin, (d) sektör deneyiminin ve (e) kıdeminin sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumlu etkilerini daha da attıracaktır.

H_4: Çevresel olumsuzluk, tepe yönetim profili ile sezgiye dayalı stratejik karar alma ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

(a) Çevresel olumsuzluk, tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisini daha da arttıracaktır.

Çevresel olumsuzluk tepe yönetimin (b) cinsiyetinin, (c) eğitim düzeyinin, (d) sektör deneyiminin ve (e) kıdeminin sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumlu etkilerini daha da attıracaktır.

H_5: Çevresel dinamizm, firma yapısı ile sezgiye dayalı stratejik karar alma ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

Çevresel dinamizm (a) firma yaşının, (b) firma büyüklüğünün, (c) merkezileşme derecesinin, (d) biçimselleşme derecesinin sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkilerini daha da arttıracaktır.

H_6: Çevresel olumsuzluk, firma yapısı ile sezgiye dayalı stratejik karar alma ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

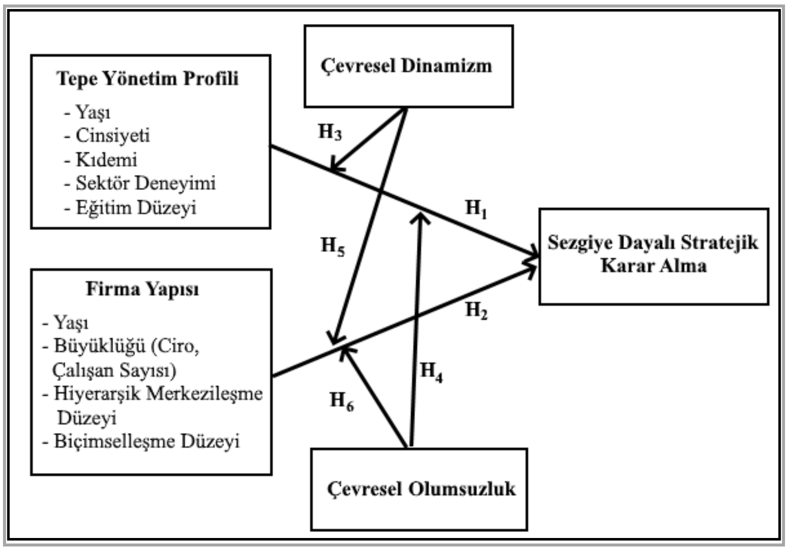
Çevresel olumsuzluk, (a) firma yaşının, (b) firma büyüklüğünün, (c) merkezileşme derecesinin, (d) biçimselleşme derecesinin sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkilerini daha da arttıracaktır.

Araştırma

Araştırma Sorusu/Problemi ve Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, tepe yönetim profili ve firma yapısının sezgiye dayalı stratejik karar almaya etkilerini çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici rolü altında ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modelimiz Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Araçları

Araştırma evreni Türkiye'de ticari faaliyetlerine devam etmekte olan firmaların stratejik karar alma pozisyonlarında bulunan tepe yöneticileridir. Bu kesitsel alan araştırmasında kolayda örnekleme yöntemi ile deneklere ulaşılmıştır. Bu araştırmanın analiz birimi stratejik karardır.

Araştırmada toplam 549 deneğe ulaşılmış ancak bu deneklerin 56'sının anket formu cevaplarının çoğunluğunun eksik olmasından ötürü bu anket formları çıkartılarak sonuçta 493 deneğe ait veriler analizlere dâhil edilmiştir. Anket formlarının birinci bölümünde deneklerin demografik özelliklerini (Tepe Yönetim Profili) ve firma yaşı ile büyüklüğünü tespit etmeyi sağlayacak sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde ise Tablo 1'de detayları verilmiş olan Hiyerarşik Merkezileşme Derecesi Ölçeği, Biçimselleşme Derecesi Ölçeği, Sezgiye dayalı Stratejik Karar Alma Ölçeği, Çevresel Dinamizm Ölçeği ve Çevresel Olumsuzluk Ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Ölçek	Alındığı Kaynak	İfade Sayısı
Hiyerarşik Merkezileşme Derecesi	Ürü vd. (2011)	5 madde
Biçimselleşme Derecesi	Ürü vd. (2011)	7 madde
Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma	Ürü Sanı vd. (2016)	5 madde
Çevresel Dinamizm	Ürü vd. (2011)	5 madde
Çevresel Olumsuzluk	Ürü Sanı vd. (2016)	3 madde

Denekler

Araştırmaya katılan tepe yöneticilere ait demografik bilgiler toplu olarak Tablo 2 ve Tablo 2'te verilmiştir.

Tablo 9.Deneklerin Demografik Özellikleri

Değişken	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Erkek	380	77,1
	Kadın	113	22,9
Yaş	0-30 Yaş	29	5,9
	30 Yaş Üstü-35 Yaş	50	10,1
	35 Yaş Üstü-40 Yaş	77	15,6
	40 Yaş Üstü-45 Yaş	80	16,2
	45 Yaş Üstü-50 Yaş	77	15,6
	50 Yaş Üstü-55 Yaş	112	22,7
	55 Yaş Üstü-60 Yaş	42	8,5
	60 Yaş Üstü-65 Yaş	11	2,2
	65 Yaş Üstü	15	3,0
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	22	4,5
	Ön Lisans	34	6,9
	Lisans	226	45,8
	Yüksek Lisans	170	34,5
	Doktora	41	8,3
Görev Unvanı	Koordinatör/Direktör (CFO, COO, CMO)	90	18,3
	Fabrika/İşletme Müdürü	146	29,6
	Genel Müdür/CEO	69	14,0
	Bölge/Ülke Müdürü	74	15,0
	Yönetim Kurulu Başkanı	35	7,1
	Yönetim Kurulu/İcra Kurulu Üyesi	79	16,0
Kıdem	0-3 Yıl	93	18,9
	3 Yıl Üstü-5 Yıl	93	18,9
	5 Yıl Üstü-10 Yıl	135	27,4
	10 Yıl Üstü-15 Yıl	71	14,4
	15 Yıl Üstü-20 Yıl	89	18,1
	20 Yıl Üstü	12	2,4
Sektör Deneyimi	1 Yıl Üstü-3 Yıl	58	11,8
	3 Yıl Üstü-5 Yıl	82	16,6
	5 Yıl Üstü-10 Yıl	117	23,7
	10 Yıl Üstü-15 Yıl	121	24,5
	15 Yıl Üstü-20 Yıl	102	20,7
	20 Yıl Üstü	13	2,6

f: Sıklık; **%:** Yüzde Dağılımı **N:** 493

Verilerin Analizi

Verilerin istatiksel analizleri SmartPLS 3.2.8 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiş, sonrasında ise araştırma modelinde yer alan değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizleri, birleşme ve ayrışma geçerlilikleri ile güvenilirlikleri test edilmiştir. Geçerlilik ve güvenirlik testlerinden sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik yol analizleri yapılmıştır.

Bulgular

Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri kapsamında öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA) çalışmaları gerçekleştirilmiştir daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır.

Cronbach alfa değerinin yorumlanmasında da aşağıdaki tablo (Tablo 3) kullanılmıştır (Kılıç, 2016).

Tablo 10. Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumlama

Güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
≥ 0.9	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul edilemez

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık güvenirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir.

İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin ≥0,70; Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının ≥0,70, açıklanan ortalama varyans değerinin de ≥0,50 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

Hair vd. (2014)'ne göre faktör yükleri ≥0,708 olmalıdır. Faktör yükü 0,40'ın altında kalan ifadelerin modelden çıkarılması, 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ya da CR değerler eşik değerin altında ise ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir.

Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda Hiyerarşik Merkezileşme ölçeğinin ilk ifadesi olan HM1'in faktör yükü 0,293<0,40 çıktığından dolayı bu ifade modelden çıkartılarak analiz tekrarlanıştır. Yeniden yapılan analiz sonucunda Hiyerarşik Merkezileşme ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri hariç tüm ölçeklerin istenilen değerleri yakaladığı görülmüştür.

Bu ölçeğin Cronbach Alfa değeri eşik değere yakın, CR ve AVE değerleri ise eşik değerin üzerinde çıktığından (bknz. Tablo 4) modelin yol analizine devam edilmiştir.

Tablo 11. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Biçimselleşme (BIC)	BIC1	0.876	0.921	0.933	0.669
	BIC2	0.903			
	BIC3	0.903			
	BIC4	0.854			
	BIC5	0.784			
	BIC6	0.565			
	BIC7	0.788			
Çevresel Dinamizm (DNMZ)	DNMZ1	0.709	0.777	0.848	0.531
	DNMZ2	0.749			
	DNMZ3	0.834			
	DNMZ4	0.725			
	DNMZ5	0.607			
Hiyerarşik Merkezileşme (HM)	HM2	0.965	**0.607**	0.805	0.681
	HM3	0.656			
Çevresel Olumsuzluk (OLMSZ)	OLMSZ1	0.629	0.775	0.838	0.638
	OLMSZ2	0.817			
	OLMSZ3	0.922			
Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma (SDSKA)	SEZGI1	0.743	0.862	0.899	0.642
	SEZGI2	0.866			
	SEZGI3	0.823			
	SEZGI4	0.752			
	SEZGI5	0.815			

Yapıların, Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeği hariç Cronbach Alfa katsayılarının 0,775 ile 0,921 arasında, CR katsayılarının da 0,805 ile 0,933 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenirliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,565 ile 0,965 arasında; AVE değerlerinin de 0,531 ile 0,681 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Ayrışma geçerliliğinin tespiti için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Tablo 5'te Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri)

	BIC	KD	SDSKA	DNMZ	OLMSZ
BIC	**(0.818)**				
KD	0.432	**(0.907)**			
SDSKA	-0.201	-0.238	**(0.801)**		
DNMZ	0.187	0.137	0.186	**(0.729)**	
OLMSZ	0.103	-0.038	0.224	0.383	**(0.799)**

BIC: Biçimselleşme, **HM:** Hiyerarşik Merkezileşme, **SDSKA:** Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma, **DNMZ:** Çevresel Dinamizm, **OLMSZ:** Çevresel Olumsuzluk

Henseler vd. (2015)'nin kriterine göre HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-heteromethod correlations) aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının (the monotrait-heteromethod correlations) geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Yazarlar HTMT değerinin; 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 6'de de HTMT değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 13. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	BIC	HM	SDSKA	DNMZ	OLMSZ
BIC					
HM	0.343				
SDSKA	0.191	0.129			
DNMZ	0.238	0.166	0.233		
OLMSZ	0.207	0.085	0.203	0.538	

BIC: Biçimselleşme, **HM:** Hiyerarşik Merkezileşme, **SDSKA:** Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma, **DNMZ:** Çevresel Dinamizm, **OLMSZ:** Çevresel Olumsuzluk

Tablodaki değerler incelendiğinde HTMT değerlerinin eşik değerin altında olduğu görülmektedir. Tablo 5 ve Tablo 6'daki bulgulara dayanarak ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerleri (bkz. Tablo 7) incelenmesi sonucunda, değerlerin 5 ve daha düşük olması nedeniyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016).

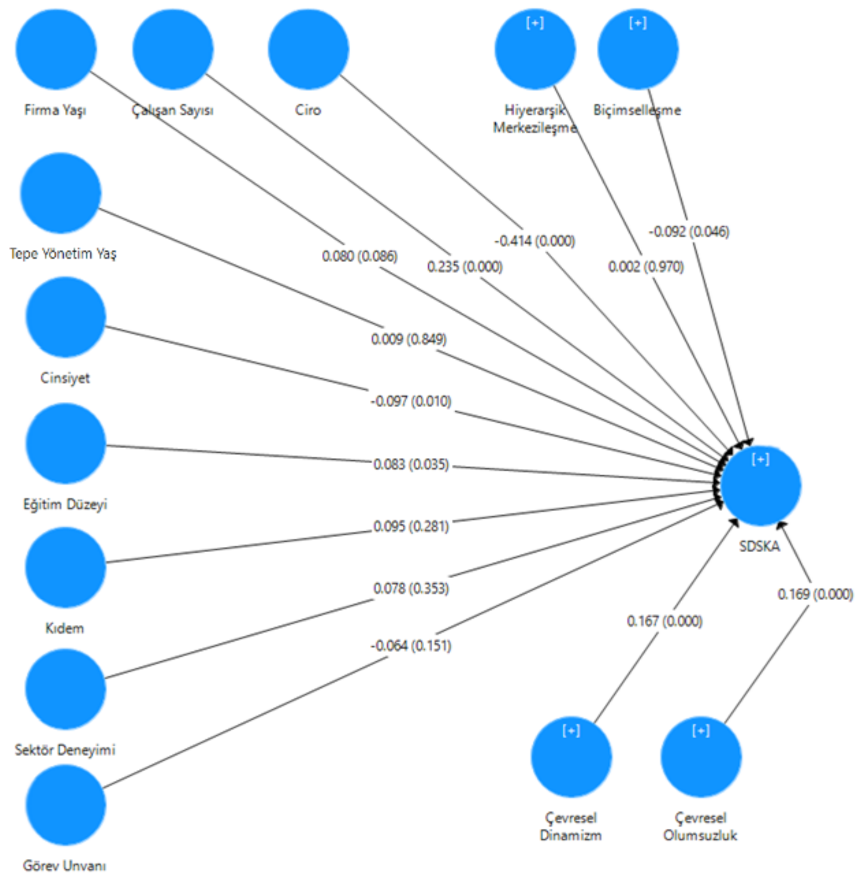
Tablo 14. Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri

	Sezgiye Dayalı SKA
Biçimselleşme	1.426
Cinsiyet	1.086
Ciro	2.371
Eğitim Düzeyi	1.043
Firma Yaşı	1.601
Görev Unvanı	1.312
Hiyerarşik Merkezileşme	1.109
Kıdem	3.600
Sektör Deneyimi	3.602
Tepe Yönetimin Yaşı	1.250
Çalışan Sayısı	2.280
Çevresel Dinamizm	1.243
Çevresel Olumsuzluk	1.213

Yine araştırma modelindeki değişkenlerin Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Alma değişkenindeki bir birimlik değişimi açıklama yüzdesi incelendiğinde, modelimizin değişimin (R^2=0.255) %25,5'lik bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 6. Hipotez Testlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analizinde veriler, SmartPLS 3.2.8 istatistik programı vasıtasıyla, kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) yöntemiyle analiz edilmiştir (Ringle vd., 2015). Yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarından sadece istatistiki düzeyde anlamlı olanlar Tablo 8'de raporlanmıştır.

Tablo 15. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

	β	Ɛ	σ	t	p
Biçimselleşme Düzeyi	-0.093	-0.100	0.046	2.029	0.043
Cinsiyet	-0.102	-0.102	0.037	2.781	0.005
Ciro	-0.406	-0.404	0.053	7.726	0.000
Eğitim Düzeyi	0.079	0.079	0.040	1.979	0.048
Firma Yaşı	0.091	0.090	0.045	2.030	0.042
Sektör Deneyimi	0.153	0.151	0.038	4.066	0.000
Tepe Yönetimin Yaşı	-0.212	-0.212	0.078	2.718	0.008
Çalışan Sayısı	0.246	0.246	0.054	4.524	0.000
Çevresel Dinamizm	0.168	0.173	0.046	3.654	0.000
Çevresel Olumsuzluk	0.176	0.180	0.042	4.187	0.000

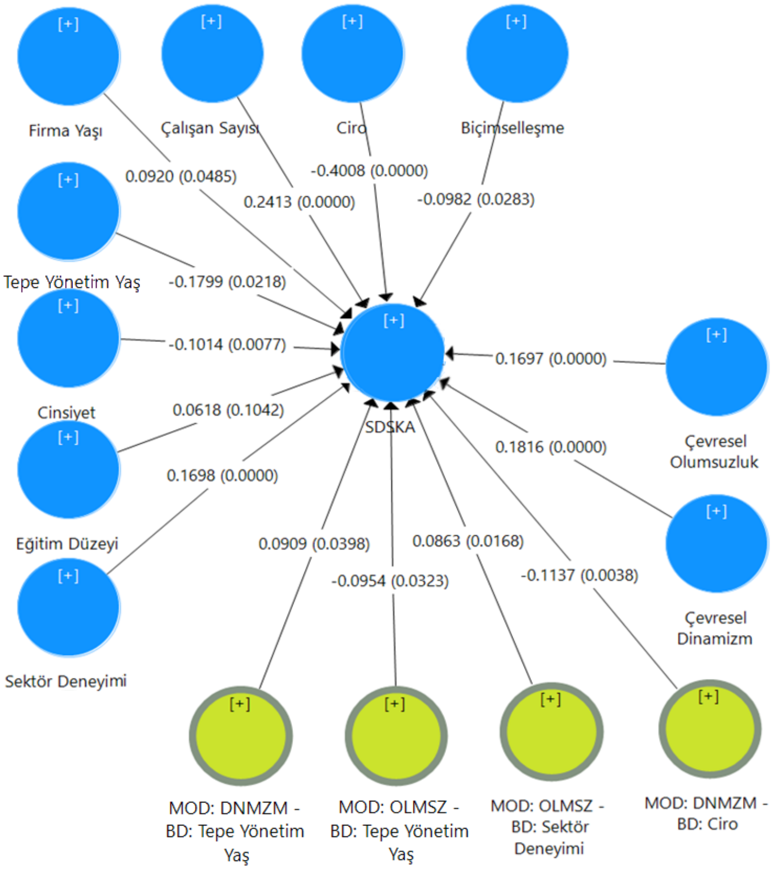
Sadece istatistiki düzeyde anlamlı etkileri olan değişkenlerin kaldığı modelin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi $R^2 = 0.264$ olarak tespit edilmiştir. Tablo 8'de verilen değerler ışığı altında H_1 ve H_2 hipotezlerimiz kısmen doğrulanmıştır. Sonrasında moderatör analizleri yapılmış ve çevresel dinamizmin ciro ve tepe yönetimin yaşı ile sezgiye dayalı SKA, çevresel olumsuzluğun da sadece tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı SKA üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynadığı görülmüştür (bkz. Tablo 9).

Tablo 16. Moderatör İlişkileri Eklenmiş Araştırma Modelinin Analiz Sonuçları

Moderatör	β	µ	σ	t	p
MOD: DNMZM - BD: Ciro	-0.185	-0.178	0.060	3.058	0.002
MOD: DNMZM - BD: Tepe Yönetimin Yaşı	0.095	0.092	0.046	2.061	0.040
MOD: OLMSZ - BD: Sektör Deneyimi	0.089	0.086	0.044	2.004	0.045
MOD: OLMSZ - BD: Tepe Yönetimin Yaşı	-0.134	-0.132	0.051	2.630	0.009

MOD: Moderatör; **BD**: Bağımsız Değişken

Bu sonuçlar ışığı altında H_3 ve H_4 hipotezlerimiz kısmen doğrulanmıştır. Araştırma modelimizin, istatistiki düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiş olan moderatör etkileri eklenmiş son hali Şekil 3'te verilmektedir.



Şekil 7. Analiz Sonuçlarına Göre Araştırma Modeli

MOD: Moderatör, **BD:** Bağımsız Değişken, **DNMZM:** Çevresel Dinamizm, **OLMSZ:** Çevresel Olumsuzluk

Düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında yeni modelimizin sezgiye dayalı stratejik karar almayı yaklaşık %30'luk bir kısmını, R^2 değeri göz önüne alındığında ise yaklaşık %32'lük bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Bu modelimizdeki değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki büyüklükleri (f^2) ve yol katsayıları (β) Tablo 10'te verilmiştir.

Tablo 17. Etki Büyüklükleri (f^2) Ve Yol Katsayıları (β)

Değişken	f^2	β
Biçimselleşme	0.011	-0.100
Cinsiyet	0.015	-0.104
Ciro	0.097	-0.391
Eğitim Düzeyi	0.006	0.066
Firma Yaşı	0.008	0.093
MOD: DNMZM - BD: Ciro	**0.021**	-0.121
MOD: DNMZM - BD: Tepe Yönetimin Yaşı	0.010	0.092
MOD: OLMSZ - BD: Sektör Deneyimi	0.010	0.081
MOD: OLMSZ - BD: Tepe Yönetimin Yaşı	0.011	-0.097
Sektör Deneyimi	**0.037**	0.164
Tepe Yönetimin Yaşı	0.012	-0.185
Çalışan Sayısı	**0.033**	0.225
Çevresel Dinamizm	**0.031**	0.166
Çevresel Olumsuzluk	**0.036**	0.176

MOD: Moderatör, **BD:** Bağımsız Değişken, **DNMZM:** Çevresel Dinamizm, **OLMSZ:** Çevresel Olumsuzluk

f^2 etki büyüklüğü değerlerine bakıldığında en yüksek etkinin ciro sonra sırasıyla sektör deneyimi, çevresel olumsuzluk, çalışan sayısı ve çevresel dinamizmden kaynaklandığı görülmektedir. Ciro bazlı firma büyüklüğünün sezgiye dayalı SKA üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün sezgiye dayalı stratejik karar almaya olan etkisi ise en düşük seviyededir. Yol katsayıları incelendiğinde ise en büyük etkinin ciro (-0,391) kaynaklı olduğu görülmektedir. Firma büyüklüğünün bir bileşeni olarak ciro beklendiği gibi sezgiye dayalı SKA'yı olumsuz yönde etkilemektedir. Yani firma büyüdükçe yöneticiler daha az sezgiye dayalı stratejik karar almaktadırlar.

Benzer şekilde cinsiyet, biçimselleşme ve tepe yönetimin yaşının katsayıları olumsuz olup sezgiye dayalı SKA'yı olumsuz yönde etkilemektedir. Etki büyüklüğü sırasıyla çalışan sayısı (0,225), sektör deneyimi (0,164), firma yaşı (0,093) ve eğitim düzeyi (0,066) sezgiye dayalı SKA'yı olumlu yönde etkilemektedir.

Çevresel dinamizm artması, tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı SKA üzerindeki olumsuz etkisini azaltmakta ve çevresel dinamizm arttıkça sezgiye dayalı stratejik karar almaktan imtina eden tepe yönetimin dahi sezgiye dayalı stratejik karar almaya meyletmesine neden olmaktadır. Bir başka deyişle daha dinamik çevresel koşullarda tepe yönetimin yaşı arttıkça, sezgiye dayalı stratejik karar almaları daha da artmaktadır. Fakat çevresel dinamizm, firma büyüklüğünün (Ciro olarak) sezgiye dayalı stratejik karar alma süreçleri üzerindeki olumsuz etkilerini daha da güçlendirmekte ve tepe yönetimin sezgilerine başvurma eğilimlerini daha da azaltmaktadır. Çevresel olumsuzluğun artması ise tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı SKA üzerindeki olumsuz etkisini daha da güçlendirmekte ve olumsuzluk arttıkça tepe yönetimin yaşının ilerlemesiyle bağlantılı olarak sezgiye dayalı stratejik karar alma süreçlerine meyletmeleri de azalmaktadır. Sektör deneyimi yüksek olan tepe yönetimin ise çevresel olumsuzluk arttıkça, sezgiye dayalı stratejik karar alması daha da artmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Sezgiye dayalı SKA sürecine etki eden unsurları ve etki düzeylerini ortaya koymaya çalışan bu çalışma, diğer birçok çalışmada olduğu gibi cinsiyetin karar almaya etkisi olduğunu, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla sezgiye dayalı stratejik karar aldıklarını ortaya koymuştur. Bu durum kadınların daha korumacı ve riskten mümkün olduğunca kaçınmaya çalışmasından, erkeklerin iş hayatında bulunma sürelerinin kadınlara nazaran daha uzun süreli olmasından ve bu süre zarfında diğer yöneticilerle etkileşimlerinde birbirlerine aktardıkları bilgi ve tecrübeden kaynaklanabilir.

Tepe yönetimin eğitim düzeyinin ve sektör deneyiminin, sezgiye dayalı stratejik karar almayı olumlu yönde etkilemesinin yani sezgisel stratejik karar almayı arttırmasının altında yatan sebep de sezgilerin normalde öğrenme ve bu öğrenilenlerin otomatik olarak hatırlanmasından kaynaklanabilir. Tepe yönetimin eğitim düzeyi ve sektör deneyimi artıkça bilgi ve deneyimleri artmakta, bu da tepe yönetimin sezgilerinin daha da keskinleşmesine sebep olabilmektedir.

Çevresel olumsuzluk arttıkça, tepe yönetimin sektör deneyimi sezgiye dayalı stratejik karar almayı daha da attırmaktadır. Bunun sebebi de sektör deneyimi yüksek olan tepe yönetimin bilgiye erişimin zor, bilgi kaynaklarının sınırlı ve erişilen bilginin yetersiz, analiz için gerekli olan zamanın kısıtlı veya analiz yapmanın çok zor ya da imkânsız olduğu durumlarda, geçmişteki deneyimlerinden yola çıkarak, o deneyimlerini referans alarak sezgisel stratejik kararlar almaları olabilir. Literatürde de benzer yönde tespitler vardır ve çevresel olumsuzluğun yüksek olduğu pazarlarda deneyimli tepe yönetimin sezgilerine dayanarak stratejik karar aldıklarına işaret edilmektedir.

Tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almayı azaltması, çevresel olumsuzluğun artması ile daha da güçlenmektedir. Bunun nedeni ise olumsuz çevresel koşullarda tepe yönetimin yaşı arttıkça risk almada isteksizlik, daha güvenli adım atma zorunluluğunun hissedilmesi, hatalı karar alındığında çoğu şeyin kaybedilebileceği düşüncesi olabilir. İhtiyar heyeti veya ihtiyari akçe gibi kavramlarda ve aynı zamanda yaşlı kavramıyla eş anlamlı kullanılan ihtiyar kelimesinin gerçek anlamının yaşlı değil tedbirli olduğu göz önüne alındığında, aslında tedbirli olma, riskten kaçınma durumunun yaş ilerledikçe arttığı belirtilebilir. Buna karşın, tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almayı azaltması, çevresel dinamizmin artması ile azalmakta ve sezgilerine dayanarak stratejik karar almaktan imtina eden tepe yönetimin dâhi sezgilerine başvurma düzeylerini arttırmaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden biri, dinamizmin yüksek olduğu pazarlarda veya hızla değişen durumlar karşısında tepe yönetimin yaşı ilerledikçe elde ettiği deneyimle sezgilerine güvenerek aldığı stratejik kararlarla fırsatları ivedilikle ve isabetle değerlendirebileceğine olan inancı söz konusu olabilir. Bu durum, çevresel dinamizmin hâkim olduğu çevrelerde, stratejik kararların daha çok sezgiye dayalı alındığını, hatta çoğunlukla önce sezgiye

dayalı stratejik kararların alındığı ve sonrasında analiz yapıldığı yönündeki ilgili yazını destekler niteliktedir.

Analiz sonuçlarına göre firma biçimselleşme düzeyi arttıkça, tepe yönetimin sezgiye dayalı stratejik karar alması azalmaktadır ki bu da ilgili yazın ile paralellik göstermektedir. Bunun sebebi de firmaların geçmiş tecrübelerinden elde ettikleriyle meydana getirdikleri kurallar bütününün bir parçası olarak stratejik karar alma süreçlerinin nasıl yürütüleceği de açık ve yazılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Bu durum da tepe yönetimin sezgilerine dayalı stratejik karar almasının önünde engel oluşturabilmekte ve onları rasyonel stratejik karar alma sürecine yönlendirebilmektedir.

Yazında biçimselleşme düzeylerinin firmaların büyüklüğüyle doğru orantılı olduğu, firma büyüdükçe biçimselleşme düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle, firma büyüklüğünün biçimselleşme düzeyini arttırması dolayısıyla da sezgiye dayalı stratejik karar almayı azaltması beklenebilir. Bu durum firma büyüklüğü kıstası olarak ciro alındığında gerçekleşmektedir. Yani ciro arttıkça tepe yönetimin sezgiye dayalı stratejik karar alması azalmaktadır. Fakat çalışan sayısı firma büyüklüğünde belirleyici kriter olarak ele alındığında, önceki araştırmalar tarafından desteklenmeyen bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Yani çalışan sayısı arttıkça tepe yönetimin sezgiye dayalı stratejik karar alması artmaktadır. Bunun nedeni, çalışan sayısının yüksek olduğu emek yoğun bir sektörde faaliyet gösterildiğinin; bu tip sektörlerin de genelde hizmet sektörleri olması sebebiyle değişen müşteri taleplerinin etkili biçimde karşılanmasına yönelik gerçekleştirilecek yenilikçi uygulama, yöntem ve süreçlere dönük stratejik kararlarda genelde sezgilerin kullanılması olabilir. İrrasyonel olan insan davranışları, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri formülüze edilemediğinden, emek yoğun hizmet sektörlerinde sezgiye dayalı stratejik karar alma ön plana çıkabilmektedir. Bu sonucun yazınla çelişmediği, yazındaki bir boşluğu doldurarak katkıda bulunduğu belirtilebilir.

Buna ilaveten firma yaşı ile ilgili elde ettiğimiz bulgular yazınla paralellik göstermemektedir. İlgili yazında firma yaşı arttıkça tepe yönetimin sezgiye dayalı stratejik karar almasının azaldığı ifade edilirken araştırma bulgularımızda arttığı görülmektedir. Araştırmamızdaki deneklerin ve çalıştıkları firmaların yaşlarıyla kıdemleri göz önüne alındığında, bu durumu üç olası şekilde açıklayabiliriz: (i) Firmaların yaşı yazını bu konuda destekleyecek derecede ileri değildir. (ii) Deneklerin çoğunun kıdemi 5 yıl, üçte birinden fazlasının kıdemi de 10 yıldan fazla olduğundan biçimselleşme süreçlerini gerçekleştiren yani kuralları koyan insanlar olma ihtimalleri yüksektir ve bu kuralı kendileri koydukları için de istedikleri gibi esnetebilmektedirler. (iii) Son olası durum olarak da yazında bu konuda bir boşluk olduğu ve çalışmamızla bu boşluğun giderildiği şeklindedir.

Hiyerarşik merkezileşmenin sezgiye dayalı stratejik karar almaya etkisini öngören hipotezimiz yanlışlandığı halde sezgiye dayalı stratejik karar almaya biçimselleşme üzerinden güçlü bir etkisi olduğu

tespit edilmiştir. Dolayısıyla hiyerarşik merkezileşme ve stratejik karar alma ile ilgili yapılacak olan çalışmalarda, hiyerarşik merkezileşmenin biçimselleşme üzerinden stratejik kararı etkileyecek şekilde araştırma modeline dâhil edilmesi gerektiği belirtilebilir.

Bu araştırmanın yazına kuramsal katkısı olarak özelde sezgiye dayalı stratejik karar alma genelde ise firma büyüklüğünün bağımsız değişken olarak ele alındığı çalışmalarda, firma büyüklüğünün sadece ciro ya da çalışan sayısı olarak ele alınmaması, aksine her ikisinin de de ayrı ayrı araştırılması gerektiğinin bu çalışma ile ortaya koyulduğu belirtilebilir.

Araştırmanın yöneticilere ilişkin sonuçları kapsamında, tepe yönetimin eğitim düzeyinin arttırılması; tepe yönetimde yer alacak genç yönetici adaylarının, mevcut tepe yönetim ile daha yakın mesai geçirmelerinin sağlanması ve bu kişilerin farklı stratejik kararların alınarak sonuçlarının asıl amaç ile kıyaslandığı eğitimlere katılmalarının sağlanıp böylece alacakları stratejik kararların kalitesini arttırması ifade edilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Araştırma için gerekli olan veriler tepe yönetimin kendisinden yani tek bir kaynaktan toplanmış ve değerlendirilmiştir. Dolayısıyla da değerlendirme şekli özneldir. Bir diğer kısıtı da bu çalışmada tepe yönetimin stratejik kararlar konusunda genel kanısı ölçülmüştür. Her farklı stratejik karar ve kararın nev'ine bağlı olarak tepe yönetimin karar alma şekli değişebilecektir. Kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri veya fonksiyonel stratejileri ilgilendiren konularda tepe yönetimin yaklaşımı farklı olabilmektedir. Bu stratejilerde alınan kararların nev'ine, etkisine, stratejik kararı uygulamak için ihtiyaç duyulan kaynağın büyüklüğü ve benzeri hususlar da tepe yönetimin stratejik karar alma şeklini, karar alma ve değerlendirme kıstaslarını değiştirecektir. Dolayısıyla bu kısıtlar da dikkate alındığında bunları ortadan kaldırmak adına gelecek çalışmalarda çevresel türbülans, karmaşıklık gibi farklı bağlamsal faktörler de modele dâhil edilerek boylamsal araştırma veya örnek olay çalışmaları yapılabilir.

Kaynakça

Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics, 69(4),* 567-574

Alpkan, L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze

Arslan, N.T. (2010). Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(2),* 21-38

Aslan, M. (2020). *Tepe Yönetimin Profili ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin Farklı Sektörlerde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Atuahene-Gima, K., Li, H. (2004). Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures. *Academy of Management Journal, 47(4),* 583–597.

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Journal of Social Policy Conferences, 53,* 577 – 592

Baylor, A. L. (2001). A U- shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology, 19,* 237–244

Bos, M. W., Dijksterhuis, A., Baaren, R. B. van. (2008). On the goal-dependency of unconscious thought. *Journal of Experimental Social Psychology, 44,* 1114–1120

Burke, L. A., Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive, 13(4),* 91–99

Cannella, A.A. Jr., Holcomb, T.R., (2005). A Multi-Level Analysis of The Upper-Echelons Model. *Multi-Level Issues in Strategy and Methods Research in Multi-Level Issues, 4,* 197–237

Cingöz, A. (2018). Örgüt Yapıları Açısından Yönetim. A. Akdemir (Ed.), *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim* (s. 143-161), İstanbul: Beta Yayınları

Demir, B. (2015). *Üst Yönetimin Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul

Dijksterhuis, A. (2004). Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology, 87(5),* 586–598

Dijksterhuis, A. Olden, Z. von, (2006). On the benefits of thinking unconsciously: Unconscious thought can increase post-choice satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology, 42,* 627–631

Duggan, W., Mason, M. (2011). Strategic intuition. M. Sinclair (Ed.), *Handbook of Intuition Research*, Glos, İngiltere: Edward Elgar Publishing Limited

Edelman, G. (2004). *Wider than the sky.* New Haven, CT: Yale University Press

Elbanna, S., Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making. *Journal of Management Studies, 44,* 561-591

Elbanna, S., Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization / FirstView Article, March 2016,* 1-20

Emmanuel, C., Harris, E., Komakech, S. (2010). Towards a Better Understanding of Capital Investment Decisions. *Journal of Accounting & Organizational Change 6(4),* 477-504

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18 (1),* 39-50.

Francioni, B., Musso, F., Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision, 53(10),* 2226-2249

Gordon, B., Berger, L. (2003). *Intelligent memory*. New York, NY: Viking

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM).* Los Angeles: Sage

Hall, D. J., Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure! *Strategic Management Journal, 1(2),* 149–163

Hambrick, D.C., Fukutomi, G.D.S. (1991). The seasons of CEO's tenure. *The Academy of Management Review, 16(4),* 719-742

Hambrick, D.C., Mason, P.A., (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review, 9(2),* 193-206

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Varience-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43,* 115-135.

Khandwalla, P. N. (1977). *Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovic

Khatri, N., Ng, H.A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations, 53(1),* 57-86

Kılıç, (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders, 6(1),* 47-48

Lechner, C., Gudmundsson,V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal, 32(1),* 36–60

March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley

Miller, D., Droge, C., Toulouse, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science, 32(11),* 1389-1409

Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve Yapıları*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Okoli, J., Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision, 56(5),* 1122-1134

Özmen, Ö. T., Özer, P. S., Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 6 (2),* 1-14.

Papadakis, V.M., Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, *13*, 83-95

Papulova, Z., Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance, 39,* 571-579

Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). The effects of mall personality and fashion orientation on shopping value and mall patronage intension. *Journal of Retailing and Consumer Services, 28,* 155-164

Ringle, C.M., Wende,, Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. Erişim Adresi: www.smartpls.com, Erişim Tarihi: 29.11.2019

Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive, February 1987,* 57-64

Sinclair, M. (2011). Conceptualizing Intuition. M. Sinclair (Ed.), *Handbook of Intuition* Research. Glos, İngiltere: Edward Elgar Publishing Limited

Slater,, Paliwoda,, Slater, J. (2007). Ethnicity and decision making for internationalisation. *Management Decision*, *45*, 1622–1635

Tekin, M., Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 25-27 Kasım,* İstanbul, 63-68

Ürü Sanı, F O., Wolff, R. A., Demir, B. (2016). Çevresel Determinizmin Stratejik Karar Alma Sürecindeki Rolü. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, 1(1),* 444-465

Ürü Sanı, F.O. (2018). Karar Açısından Yönetim. A. Akdemir (Ed.), *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim* (s. 163-224). İstanbul: Beta Yayınları

Ürü, F.O., Çalışkan, C. S., Atan, Ö., Aksu, M. (2011). How Much Entrepreneurial Characteristics Matter in Strategic Decision-Making? *Procedia Social and Behavioral Sciences, 24,* 538–562

Wally,, Baum, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal, 37(4),* 932-956

Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme*, Ankara: Detay Yayıncılık

İŞ VE YENİLİK MERKEZLERİ ÖRGÜTSEL YAPILANMALARININ İNOVASYON AĞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Burak ÇAPRAZ
Ege Üniversitesi, burak.capraz@ege.edu.tr

Ceren Deniz TATARLAR
Ege Üniversitesi, ceren.tatarlar@ege.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İş ve Yenilik Merkezleri, BIC, İnovasyon Yönetimi, İnovasyon

GİRİŞ

Dünya üzerinde ticaret yollarının dengesinde meydana gelen değişimler, yaşanan ticaret savaşları, ülkelerin yerel ve bölgesel işbirlikleri bazında kendilerini koruma ve rekabetçiliği arttırma yolunda adımlar atmasına neden olmuştur. Bu değişim dünyada iş ve yenilik merkezi (BIC) adı altında yeni örgütlenmelerin ortaya çıkmasını, ekonomik değer yaratacak ve çoğu zaman inovasyon içeren fikirlerin teşvik mekanizmaları ile hayata geçirilmesini ve ticarileştirilmesini sağlayacak yapılar kurulmasına zemin oluşturmuştur. BIC'ler sayesinde fikirlerini prototipleştiren ve ortaya koyabilen girişimciler bu merkezlerde sağlanan düşük kiralı ofis, altyapı hizmetleri gibi her işletmenin ihtiyaç duyacağı fiziki unsurlar yanında, melek yatırımcılarla bir araya gelebilme, hukuk/mühendislik/finansal vb. danışmanlıklar verilmesi, içinde bulundukları BIC'ler ve onların bulundukları ağlar tarafından sunulan eğitim ve networking gibi hizmetler yolu ile de kurdukları start-up'ların daha nitelikli işletmelere dönüşmesi ya da şirket birleşmeleri ve satın alımları gibi yollarla hayatta kalması ve değer yaratmasına imkan tanımıştır. Bu çalışmanın odağı önemini her geçen gün arttıran "inovasyon" kavramının çıktıya dönüşerek ürün veya hizmetler yoluyla can bulduğu "İş ve Yenilik Merkezleri" yapılanmasının temelinde var olan faktörlerin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın temelinde Avrupa Birliği içinde önemli görülen İş ve Yenilik Merkezi (BIC) yapılanmaları incelenerek İş ve Yenilik Merkezlerinin yapılanmaları ile inovasyon ağ performansı arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu kapsamda popülasyon ekolojisi perspektifinde BIC'lerin yapısal özelliklerini oluşturan değişkenler (Yaş, yönetim yapılanması, merkez ülke, çalışan sayısı vb.) ile ağ performansının belirleyicisi olarak görülebilecek olan tamamlanan proje sayısı, BIC tarafından üzerinde etki gösterilen şirket sayısı vb.) değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

İNOVASYON AĞLARI

Bilginin ortaya çıkışı kadar bilginin yayılımı ve çıktıya dönüşümü de örgütlerin yarattıkları değerde önemli bir süreçtir. Bilginin yayılımında bilgiyi ortaya çıkaran örgütler yanında bilginin yayılımını sağlayan oyuncuların da önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda bilginin mobilitesi (Dhanasai ve Parkhe, 2006) bilginin yayılımında önemli bir kavramdır. Bilginin yayılımı örgütler için bir rekabet aracı olarak

da görülebilmektedir. Özellikle örgütlerarası ilişkiler kapsamında bir ağ oluşturan örgütler, inovasyon söz konusu olduğunda bu ağ yoluyla rekabetçi avantaj yaratabilmektedirler (Powell ve Brantley). Nitekim bugünün rekabetçi dünyasında yalnız hareket ederek hayatta kalabilen çok az örgüt bulunmaktadır.

Bilginin ortaya çıkışı başka bilgilerin varlığına bağlıdır. İnovasyonun ortaya çıkarılmasında yeterli bilginin var olmaması, süreci uzatmasının yanında inovasyonun ortaya çıkışını engelleyebilmektedir. Ağ içindeki iş ve yenilik merkezleri ve bu merkezlerin üyelerinin uzmanlık kaynakları birbirinden farklı olduğunda, Ar-Ge alanında işbirliği, örgütlerin çeşitli kaynaklardan gelen fikirlere ve bilgilere erişme ihtiyacını karşılamakta ve araştırma bulgularının ticari bağlamda değerlendirilmesini sağlamaktadır (Powell vd., 1996). Ancak inovasyon ağlarının sağladığı bu imkan ağın gücüyle sınırlıdır. Gücü oluşturan temel öğelerin başında inovasyonun uygunluğu (Pisano, 1990) bulunmakta, örgütler ihtiyaç duydukları bilgiye ve inovasyona ulaşabilirlikleri ölçüsünde bu ağların değerlerini arttırabilmektedir. Sınırlı olan bu güç formel olarak bu ağın parçası olan örgütlerin yararlanacağı, ağın dışında kalan örgütlerin ise bilgiye ulaşmalarının sınırlandırılacağı bir yapıyı gerektirmektedir.

İŞ VE YENİLİK MERKEZLERİ (BIC)

İnovasyon ağlarına kabul edilmenin getirdiği zorluklar başta olmak üzere, örgütler stratejik anlamda gördükleri potansiyel kazanımları elde etmek adına farklı yöntemlerle bu ağlar içine girmeyi deneyebilirler. Nitekim 1950'li yıllarda ilk oluşumları görülen (Adkins, 2002 içinde Bruneel vd., 2012) iş ve yenilik merkezleri (BIC), örgütlerin inovasyon ağları içine dahil olabilecekleri, temel amacın tek başlarına bir araya gelemeyen örgütlerin merkez yoluyla aralarındaki işbirliklerini arttırmak olmuştur. İş ve yenilik merkezleri (BIC), geçirdikleri evrim ile birlikte bugün inovasyon ağlarının oluşumu ve değer yaratma kapasitesinde önde gelen yapılanma biçimlerinden biri halini almıştır.

İş ve yenilik merkezleri birçok ülkede ekonomik gelişim aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle teknoloji ve pazarlar bazında oluşan bilgi ağları rekabet ve büyüme politikaları ile kümelenme hareketlerini arttırmış (Crespo vd., 2014), bölgesel rekabette bir araç olarak kümelenmenin öne çıkmasını sağlamıştır. İş ve yenilik merkezleri de tıpkı kümelenmeler gibi oluşturdukları ağ yolu ile benzer bir ilişkiyi örgütler arasında yayabilmektedirler. Bu anlamda içinde barındırdıkları kuluçkalar yoluyla yeni girişimlerin fiziksel alan ihtiyacının karşılanması yanında yönetim desteği, danışmanlık, koçluk, işbirliği ağlarına giriş ve finanslama alanında da destekler sağlanabilmektedir (Mubarak Al-Mubaraki ve Busler, 2010).

Temelde yarattıkları iş potansiyeli ve işletmelere sundukları maliyet avantajı nedeniyle iş ve yenilik merkezlerinin sağladıkları avantajlar yukarıda belirtilmiştir. Bu tip örgütlenmelere farklı

perspektiflerden bakmak yarattıkları değeri daha doğru belirlenmesi açısından önemlidir.

ARAŞTIRMA TASARIMI, YÖNTEM VE BULGULAR

Araştırmanın tasarımı

Araştırmanın tasarımında BIC'lerin yapılanma şekillerinin altında kuruluş amaçlarının yanında kurumsal kuram kapsamında da açıklayabileceğimiz benzeşmenin var olup olmadığıdır. Bu kapsamda öncelikli olarak BIC kurumsal yapılarının ne derecede benzeştiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bir diğer araştırma sorusu ise BIC'lerin mevcut yapılarının arkasında ortaya koymaya çalıştıkları çıktı kalitesinin yükseltilmesi bulunmaktadır. Bu kapsamda BIC örgütlenme yapılarının, aynı ağ içerisinde bulunan diğer örgütlerin ortaya koydukları performans ile uyumu anlaşılmaya çalışılmıştır. BIC'lerin bir ağ oluşturması bu ağ içerisinde paylaşımların ve benzeşmelerin yanında kurumsal kuram kapsamında belirtebileceğimiz örgütsel baskılar ile de (üst örgütlenme) şekillenebileceğinden hareketle belirli bir ağ içine dahil olan Avrupa Birliği içinde faaliyette bulunan 66 İş ve Yenilik Merkezi (BIC) araştırma örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak "içerik analizi" kullanılmıştır. İkincil veri kaynakları kullanılarak elde edilen veriler kodlanarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerden ortaya konacak çıkarımlar için frekans tabloları ve x-y grafikleri oluşturulmuştur, ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Seçilmiş Bulgular

BIC'lerin işbirlikleri ayrıntılı incelendiğinde bazı işbirliklerinin, bulundukları bölgesel kamu yönetimleri nezdinde oluştuğu, bazı işbirliklerinin de özellikle faaliyet alanındaki küresel ölçekteki firmalar tarafından olduğu görülmektedir. Bunların dışında irili ufaklı yerel veya uluslararası işbirliği mekanizmaları oluşmakla birlikte az sayıda ancak yüksek nitelikli işbirliği gerçekleştirilmesi, bu işbirliklerinin sonuçları kapsamında daha yüksek etkinlik sağlayabileceği düşünülebilir.

Belirli bir inovasyon ağına dahil olan örgütlerin işbirliği sayısı arttıkça daha az sayıda örgütün çoklu işbirliklerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Bu durum BIC'lerin işbirlikleri geliştirme mekanizmalarını belirli sınırlar içinde gerçekleştirmeleri ile açıklanabilir. Nitekim BIC yapılanmalarında pozisyon sayısı ile araştırma alan çeşitliliği arasında çok düşük pozitif yönlü korelasyon olduğu belirlenmiştir. Ancak kök nedenlerin ortaya konması için alandan veri toplanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

İnovasyon ağ performansının belirleyicisi olarak ağ içindeki BIC'ler tarafından start-up'larda desteklenen ve tamamlanan proje sayılarına bakılmıştır. BIC'lerin yaşları itibariyle tamamlanan proje

sayılarına bakıldığında çok genç (10 ve altı) ve çok yaşlı (30 ve üstü) BIC'lerde performansın düşük kaldığı, BIC'lerin belirli bir olgunluk seviyesine doğru verimlerinin yükseldiği ancak belirli bir noktadan sonra verimlerinde düşme (örneklem kapsamında 27 yıl sonrası) oluştuğu görülmektedir. Her ne kadar örneklem sayısı düşük olsa da bu tür bir durumun varlığı BIC'lerin yaşlanmalarının ortaya çıkardığı etkilerin, atalet ve yenilenme ihtiyacının göz önüne alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş ve Yenilik Merkezleri, tüm dünyada olduğu gibi Avrupa örneklemi içinde de artış göstermektedir. Nitekim ülkemizde de BIC örnekleri son yıllarda hızla arttırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle belirli bir olgunluğa erişmiş olan bir ağ üzerinden yapılan bu çalışma, aslında BIC yapılarının verimliliğinin sağlanmasında hangi faktörlerin önemli olduğunu göstermektedir. Nitekim BIC yapılarının çok karmaşıklaştırılmasından ziyade daha basit ancak hizmet çeşitliliği ile tutarlı yapıların ortaya konması bu kurumların hem yaşam ömrü hem de ihtiyaçları karşılama düzeyini etkileyebilecektir.

Bir başka önemli durum BIC'lerin diğer yapılanmalarla karşılaştırılmasıdır. BIC'lerin özellikleri her ne kadar belirli noktalarda kümelenme örgütlenme tipi ile benzerlik gösterse de, faaliyet alanları ve üyelerin nitelikleri kapsamında iki tip örgütlenmeyi birbirinden ayırmak gereklidir. Veri toplama aşamasında Avrupa içinde önemli görülebilecek olan kümeler üzerinden de veri toplanarak ayrıca temel analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kümelenme yapılarının daha geniş kapsamlı devlet ve bölgesel kamu örgütlenmeleri vasıtasıyla desteklenmesi nedeniyle çok daha nitelikli olduğu durumlar görülmektedir. Ancak bu durum her zaman geçerli değildir. Bu noktada çalışmada BIC yapılarını destekleyen örgütlenmelere bakıldığında bir kısmının Avrupa Birliği tarafından doğrudan desteklendiği, bazılarının ulusal kamu örgütlenmeleri, bir kısmının ise yerel kamu örgütlenmeleri tarafından desteklendiği görülmektedir. Bu noktada destekler ve desteklerin içeriğinin BIC'ler üzerine olan etkisinin alan çalışması ile araştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Adkins, D., 2002. **A Brief History of Business Incubation in the United States**. National Business Incubation Association, Athens, Ohio.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., ve Groen, A. 2012. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, 32(2): 110-121.

Crespo, C. F., Griffith, D. A., ve Lages, L. F. 2014. The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. **International Business Review**, 23(5):

993-1007.

Dhanasai, C. ve Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. **Academy Of Management Review**, 31(3): 659-669.

Mubarak Al-Mubaraki, H., ve Busler, M. 2010. Business incubators models of the USA and UK: A SWOT analysis. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 6(4): 335-354.

Pisano, G. P. 1990. The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis. **Administrative Science Quarterly**, 35(1): 153-176.

Powell, W. W. ve Brantley, P. 1992. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.) **Networks and organizations: structure, form, and action:** 366-394. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Powell, W. W., Koput, K. W., ve Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41: 116-145.

*Bu çalışma Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: 17-İKT-004

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN TEDARİKÇİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Narin BEKKİ

narinbekki@gmail.com

Duygu TÜRKER ÖZMEN

Yaşar Üniversitesi

duygu.turker@yasar.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Mantık, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Stratejileri

GİRİŞ

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde şirketlerin stratejik yaklaşımlarını inceleyen çalışmaların sayısınında artış olmasına rağmen, söz konusu çalışmaların hiçbiri bu stratejilerin teorik bir bakış açısıyla nasıl ortaya çıktığını ve tedarikçiler üzerinde bu kadar çeşitli stratejiler uygulamanın etkilerini tam olarak açıklamamaktadır. Mevcut çalışmanın ilk amacı, kurumsal mantık perspektifinin öncüllerine dayanarak sürdürülebilir bir tedarik zinciri stratejisi seçmenin altında yatan dinamikleri araştırmaktır. Çalışma, ayrıntılı bir literatür taraması doğrultusunda, üç stratejik yaklaşımın ideal tiplerini teorik olarak tanımlamaktadır: (1) ticari mantık için performans odaklı strateji, (2) kamu mantığı için riskten kaçınma odaklı strateji ve (3) sosyal refah mantığı için işbirliği odaklı strateji. İkinci hedef olarak, çalışma aynı zamanda alıcı organizasyonların uyguladığı bu üç stratejik yaklaşımın, tedarikçilerin ilişki memnuniyetini ve sürdürülebilirlik performansını nasıl etkilediğini bulmayı da amaçlamaktadır. Karma yöntem yaklaşımını takiben, çalışma kapsamında tedarikçi konumundaki dokuz şirketten toplam 21 kişi ile görüşmeler yapılmış ve çalışma modeli hem teoriye dayalı üç strateji kapsamında hem de tedarikçiler üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de 131 tedarikçiden oluşan bir örneklem ile anket çalışması yürütülmüştür.

Her ne kadar tedarik zincirlerinde sürdürülebilirliği yönetmek için şirketlerin stratejik yaklaşımlarını araştıran çalışmaların sayısı giderek artsa da, bu çalışmaların hiçbiri bu tür stratejik seçimlerin teorik temellerini tam olarak açıklamamaktadır. Mevcut çalışma, bu boşluğu, sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması süreci boyunca dinamik etkileşimleri açıklayabilen teori odaklı ve bütüncül bir çerçeve sağlayarak doldurmaktadır. Bu nedenle, çalışma, yöneticilerin ve uygulayıcıların, şirketlerinin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine yönelik stratejik seçimlerinin

ardında yatanları anlamalarına ve diğer alternatiflere kıyasla yaklaşımlarının etkinliğini analiz etmelerine yardımcı olabileceği düşünüldüğü için son derece önem taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmacılar, faydalı çerçeveler önererek alıcı şirketlerin tedarikçilerine karşı stratejik tepkilerini açıkça belirtmeye çalışsalar da (örneğin Beske ve Seuring, 2014; Harms ve diğerleri, 2013; Seuring ve Müller, 2008; Turker ve Altuntas, 2014), sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi üzerine büyüyen literatür bir stratejinin bir şirket tarafından nasıl ve neden seçildiğini teorik bir bakış açısıyla tam olarak açıklamamaktadır. Seuring ve Müller'e (2008: 1706) göre, teorik altyapının olmaması mevcut sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi araştırmalarının önemli bir eksikliğidir çünkü "ampirik araştırmanın...daha güçlü bir teorik temel üzerine inşa edilmesi gerekmektedir".

Bazı yazarların, "genellikle ikna edici ve mantıksal olarak birbirine bağlı argümanlarla bağlanan altta yatan süreçleri inceleyerek 'neden' ve 'nasıl' sorularını ele alacak olan" (Markman ve Krause, 2016: 7) sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi teorilerini oluşturma çağrısı doğrultusunda, artan sayıda çalışma sürdürülebilir/yeşil tedarik zinciri yönetimi stratejileri veya uygulamaları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak için örgüt teorilerini kullanmaya başlamışlardır (Sarkis ve diğerleri, 2011) [örneğin kaynak bağımlılığı teorisi (Foerstl ve diğerleri, 2015), işlem maliyeti iktisadı (Cheng ve Sheu, 2012), durumsallık teorisi (Tachizawa ve Wong, 2014), kaynak tabanlı görüş (Shibin ve diğerleri, 2017), kurumsal kuram (Glover ve diğerleri, 2014), paydaş yaklaşımı (Silvestre, 2015), sosyal ağ perspektifi (Varsei ve diğerleri, 2014)]. Ancak, bu çalışmaların hiçbiri iç/dış dinamikler ve örgütlerin stratejik tepkileri arasındaki etkileşime odaklanarak - özellikle sürdürülebilir bir tedarik zinciri stratejisi seçmenin temel dinamiklerini araştırmamaktadır.

Bu nedenle, örgüt kuramlarından, özellikle de kurumsal kuramın ana akım teorik temelinden önemli bir sapma olarak, kurumsal mantık perspektifi, yerleşik aktörlerin tepkilerini etkinleştirme ve devre dışı bırakma gibi farklı kurumsal mantıkların varlığını dikkate alarak kurumlar arası sisteme odaklanmaktadır. Farklı mantıkların bu tür çatışan baskıları nedeniyle ortaya çıkan kurumsal mantık perspektifi kurumsal heterojenlik kavramına dikkat çekmekte ve bu heterojenliğin, bir aktörün kendine özgü bir anlayış geliştirme ve bir şeyler yapma örüntüsü oluşturmak amacıyla her bir mantığın *modüler* ve *ayrıştırılabilir* öğelerini içe ve dışa aktarmasına neden olabileceğini öne sürmektedir (Thornton, 2004; Thornton ve Ocasio, 2008). *Brikolaj* kavramını hatırlatan, "eldeki herhangi bir şey ile bir şeyler yapmak" (Lévi-Strauss, 1966: 17) ya da "eldeki kaynakların kombinasyonlarını yeni problemlere ve fırsatlara uygulama" (Baker ve Nelson, 2005: 333), bu benzersiz yolların her biri, kurumlar-arası sistem içinde eylemlerinin uygunluğunu ve meşruiyetini sağlamak için kurumsal mantıkların farklı kaynaklarını yapılandırarak, bir aktörün sosyal gerçeklikler üzerindeki yorumunu yansıtmaktadır. Bu nedenle,

kurumsal mantıklar; örgüt stratejileri, politikaları, prosedürleri, standartları, programları, süreçleri ve uygulamalarında (misyon/vizyon, değer ifadeleri, davranış kuralları, vb.) kendilerini göstermektedir. Bu anlamda, sürdürülebilir bir tedarik zinciri stratejisi çeşitli kurumsal mantık unsurlarının yanı sıra yorumların bir bileşimi olarak da görülebilir. Çeşitli kaynaklar ve düzenleyici, piyasa ve sosyal faktörler sağlayan kurumsal bağlam, şirketlerin tedarik zinciri sorumluluğunu hem etkinleştirebilir hem de devre dışı bırakabilir (Chkanikova ve Mont, 2015). Bir örgüt, tedarik zinciri yönetimi-sürdürülebilirlik bağlantısını nasıl yorumladığını ve çeşitli kurumsal mantıklarda neyin daha değerli olduğunu yansıtan bir tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı geliştirmektedir.

Literatürün, çeşitli sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerini açıklama ve kurumsal mantıkları sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi bağlamında ifade etme konusunda çok değerli bilgiler sağlamasına rağmen, bu iki ana akımın entegrasyonunun olmaması, sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerinin doğası hakkında daha derin bir anlayış geliştirilmesini engellemektedir. Daha önce belirtildiği üzere, her ne kadar literatürdeki çalışmalar sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimindeki stratejik tepkilere odaklanmış olsa da, bu çerçevelerin hiçbiri sağlam bir teorik temele uygun değildir ve toplumsal refahı artırmak veya doğayı korumak gibi bazı kapsayıcı hedeflerin sonuçlarını da ihmal etmektedir.

Ansari ve Kant'ın (2017) daha genel, yüksek kaliteli ve teorik olarak sağlam bir çerçevenin geliştirilmesi ihtiyacı önerisini takiben, bu çalışma kurumsal mantıklar perspektifinde sürdürülebilir tedarik zinciri stratejileri oluşturmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 1 sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi bağlamında kurumsal mantıklar perspektifinin entegrasyonunu göstermektedir. Literatürde kurumsal mantıklar üzerinde farklı tipolojiler olmasına rağmen [piyasa, devlet, aileler, demokrasi ve din gibi (Friedland ve Alford, 1991)], bu çalışma Pache ve Chowdhury'nin (2012) sosyal girişimciler hakkındaki çalışmasını takip etmekte ve kurumsal mantıkları ticari, kamu sektörü ve sosyal refah olarak sınıflandırmaktadır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi bağlamında her bir mantığın bazı majör alanlara göre nasıl farklılaştığını ayırt etmek önemli olduğundan; çalışma, "aktörlerin eylemlerine yatırım yaptığı anlamı anlamak için yorumlayıcı bir analiz yöntemine" atıfta bulunan ve "sınırları belirlenmiş bir konumda çeşitli anlamların etkilerini karşılaştırmak için teorik modelleri tanımlayan" *ideal tipleri* belirlemektedir (Thornton ve Ocasio, 2008: 110). Bu nedenle, farklı mantık unsurları "o sektörün etkisi dahilindeki kurumsal ve örgütsel düzenlemeler için teorik tahminleri temsil etmektedir" (Thornton ve diğerleri, 2005: 6). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi bağlamında ticari, kamu sektörü ve sosyal refah mantığının ideal tipleri Tablo 1'de şekilde yer almaktadır.

Tablo 1: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminde İdeal Kurumsal Mantık Tipleri

Özellikler	**Ticari Mantık**	**Kamu Mantığı**	**Sosyal Refah Mantığı**
Siyasi perspektif	Minimalist konum	Toplumsal konum	Evrensel etik ilkeler / Sürdürülebilirlik ilkeleri + hedefler
Ekonomik sistemin ölçeği	Şirket	Ulusal/Bölgesel/Yerel	Küresel
Kimliğin kaynakları	Vatandaşlık yok (belirsiz)	Kurumsal vatandaşlık	Küresel iş vatandaşlığı
Meşruiyet kaynakları	Şirketin büyümesi ve itibarı	Yasal ve sosyal olarak kabul edilebilir şirket	Şirketin sürdürülebilirliği
Yetki kaynakları	Serbest piyasa kuralları (örneğin müşteriler, rakipler, yatırımcılar)	Toplum değerlerini yansıtan ulusal/yerel yönetim biçimi (örneğin hükümet, yerel toplum)	Küresel topluluğun kolektif normları (örneğin uluslararası kuruluşlar, STK'lar)
Misyonun temeli	Sözleşmelerden en iyi değeri elde etmek	Ulusal / yerel düzenlemelere, normlara ve standartlara uymak	Tüm paydaşlar için artı değer yaratmak
İlginin temeli	Performans-odaklı	Riskten kaçınma-odaklı	İşbirliği-odaklı
Stratejinin temeli	Maliyet-fayda yaklaşımına dayalı olarak tedarikçilerin sürdürülebilirlikle ilgili performansını artırmak	Çok uluslu bir yaklaşım izleyerek tedarikçilerin ulusal / yerel düzenlemelere, normlara ve kurallara uygunluğunun sağlanması	Küresel olarak bütünleşmiş etik yaklaşımı temel alarak tedarikçilerin sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerini, kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek
Yatırım mantığı	Ölçme ve karşılaştırma	İzleme ve kontrol	Öğrenme ve yenilik yapma
Yönetişim mekanizması	Sözleşmeler / Sertifikalar (hesapçı güven)	Ulusal / yerel toplum üyeleri (kurumsal güven)	Küresel paydaşlar ağı (ilişkisel güven)

Olay sıralaması	- 1980'lerdeki küreselleşme hareketi - 1980'lerden beri çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı - 1990'lardan bu yana tedarik zincirlerinin gelişmekte olan ülkelere (Çin, Bangladeş, Türkiye, Hindistan vb.) genişletilmesi - 1980'lerden beri kurumsal istismarlar ve kazalar (örneğin Nike'ın çocuk işçiliği, Shell'in Nijer Deltası, Rana Plaza'nın çöküşü vb.)	- 1970'ler-1980'ler boyunca çevre, tüketici, çalışma hakları ile ilgili ulusal / yerel mevzuatlar - 1970'lerden bu yana çevre koruma, tüketici hakları için ulusal ajansların kurulması - 1990'lı yıllardan beri şirketlere yaptıkları yanlış davranışlar nedeniyle açılan davalar	- 1970'lerden bu yana tüketimcilik ve yeşil hareket - Uluslararası / Hükümetlerarası organizasyonların / anlaşmaların küresel girişimleri [örneğin Birleşmiş Milletler: İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Bruntland Raporu, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri; Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Temel İlkeler ve İş Haklarına İlişkin Beyannamesi vb.), Sivil toplum kuruluşları, ticari kuruluşlar, sanayi dernekleri, sendikalar vb. Fair Trade International, [Etik Ticaret Girişimi (ETI)]
Yapısal örtüşme	- Şirketlere karşı küresel protestolar ve kampanyalar - En iyi uygulamalar	- Uluslararası anlaşmalar (örn. İklim değişikliği anlaşmaları) - Kurumsal lobi faaliyetleri	- Ekonomik kalkınma için ulusal öncelikler - Hükümetler arasında uluslararası çatışmalar

Şirketlerin, tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirliği arttırmak için önemli miktarda kaynak ayırmasına ve çeşitli kapasiteler kullanmasına rağmen, başarı düzeyi şirketlerden şirketlere ve yıllar boyunca değişmektedir. Literatürde giderek artan sayıda çalışma, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamasındaki bu değişkenliğin altında yatan faktörleri tetikleyenler/kolaylaştırıcılar ve bariyerler/engeller bağlamında bulmaya çalışmaktadır. Bir şirketin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimindeki stratejik yaklaşımı ile tedarikçi tarafındaki sonuçları arasındaki bağlantıda bu gibi kolaylaştırıcıların ve engellerin rolü göz önünde bulundurulduğunda; çalışma kapsamında, performans-odaklı, riskten kaçınma-odaklı ve işbirliği-odaklı sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerinin tedarikçinin ilişki memnuniyeti ve sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisini ölçmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Alıcı organizasyonun performans-odaklı stratejik yaklaşımının, tedarikçinin ilişki memnuniyeti üzerinde hiçbir etkisi yoktur.

H1b: Alıcı organizasyonun riskten kaçınma-odaklı stratejik yaklaşımı, tedarikçinin ilişki memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

H1c: Alıcı organizasyonun işbirliği-odaklı stratejik yaklaşımı, tedarikçinin ilişki memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

H2a: Alıcı organizasyonun performans-odaklı stratejik yaklaşımı, tedarikçinin sürdürülebilirlik performansını olumlu etkilemektedir.

H2b: Alıcı organizasyonun riskten kaçınma-odaklı stratejik yaklaşımı, tedarikçinin sürdürülebilirlik performansını olumsuz etkilemektedir.

H2c: Alıcı organizasyonun işbirliği-odaklı stratejik yaklaşımı, tedarikçinin sürdürülebilirlik performansını olumlu etkilemektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, teori-yüklü doğası ve dildeki yerleşikliği göz önünde bulundurulduğunda, sosyal olguları tek bir yaklaşımla yeterince anlaşılamayacak kadar karmaşık gören eleştirel gerçekçi bir bakış açısı benimsemektedir. “Bir olgunun daha zengin bir kavrayışını ve açıklamasını” elde etmek ve geçerliliği ve güvenilirliği artırmak için çoğulcu bir metodoloji izlenmiştir (Van de Ven, 2007: 20). Çalışmanın karma yöntem yaklaşımı, “...temaların yorumlayıcı karşılaştırılmasına dayalı kalıplar veya yollar…” (Gibson, 2017: 195) türetmek için yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve bir anket çalışması şeklinde zengin veriler üretmek amacıyla nitel ve nicel bir çalışma üzerine inşa edilmiştir (Molina-Azorin ve diğerleri, 2017: 80). Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerdeki endüstriler üzerinde daha fazla çalışma yapılması ihtiyacı (Delai ve Takahashi, 2013; Silvestre, 2015; Rajeev ve diğerleri, 2017; Gómez-Luciano ve diğerleri, 2018; Jia ve diğerleri, 2018) ve bir yandan gelişmekte olan ülkelerde faaliyet

gösteren alıcı şirketlerin sürdürülebilirliği tedarik zincirlerine nasıl entegre ettikleri ve diğer yandan gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçilerin tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğine katkısı konusundaki anlayış eksikliği (Silvestre, 2015: 1; Gómez-Luciano, 2018: 3) nedeniyle, bu çalışmanın araştırma ortamı Batılı çok uluslu şirketler tarafından bir üretim merkezi olarak görülen Türkiye olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, mantık ve uygulamalar arasındaki bağlantı göz önüne alındığında (Thornton ve diğerleri, 2012), kurumsal mantıkların aktörlerin somut eylemlerinde ve kararlarında kendilerini gösterdikleri varsayılmaktadır. Bu nedenle, görüşmeler alıcı firmanın tedarik zinciri yaklaşımını ve stratejilerini elde etmek için tasarlanmıştır. Grimm ve diğerlerinin (2016) çalışmasına ve ilgili literatür çalışmasına dayanarak; giriş kısmı (örneğin şirket profili ile ilgili sorular), tedarik zinciri yapısı, sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik koşulları ve tedarikçi yönetimi yaklaşımları da dahil olmak beş yapı taşı altında gruplandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur. Bu bağlamda, söz konusu stratejilerin fabrika ortamında nasıl uygulandığını anlamak amacıyla dokuz tedarikçi şirketten toplam 21 görüşmeci ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür.

Çalışmanın ikinci bölümünde, anketi oluşturan ölçüm maddeleri mevcut literatür kaynaklarından, iyi bilinen küresel markaların sürdürülebilirlik raporlarından ve daha önce yapılmış olan yarı yapılandırılmış görüşmelerden uyarlanmış olup, her birinin altı maddeye sahip olduğu üç yapılı bir model tasarlanmıştır. Ayrıca, içerik geçerliliği "eksperlerin derecelendirmesi, çoklu alt-popülasyonlu ön testler, ya da başka yollarla bireysel maddelerin kavramıyla olan ilgisini" (Hair ve diğerleri, 2014: 123) değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, teorik ve uygulamalı konular göz önünde bulundurularak, anket ve çalışma modeli ilgili alandaki üç akademisyen ve iki tedarik zinciri yöneticisi tarafından, doğrulayıcı faktör analizi öncesinde ölçeklere nihai halini vermek amacıyla ön teste tabi tutulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecine başlamadan önce, görüşme sorularının işlevselleştirilmesi amacıyla araştırma hedefi ve soruları, vaka çalışması zamanlamaları ve metodolojik hatırlatıcıları kapsayan bir vaka çalışması protokolü tasarlanmıştır. Araştırma tasarımının kalitesini sağlamak amacıyla içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenirlik sağlanmıştır (Yin, 2002: 33-38). Çalışmada, farklı örgütlerde çoklu vaka çalışmaları yoluyla çapraz vaka analizi tekniği kullanılmıştır (Gibbert ve diğerleri, 2008); yani, dokuz önemli çok uluslu perakende şirketine ürün tedarik eden dokuz farklı şirket seçilmiştir. Türkiye'de dört farklı organize sanayi bölgesinde faaliyetlerini sürdüren tedarikçi firmaların ülkenin yaşamsal sektörlerinde (tekstil, mobilya ve otomotiv) faaliyetlerini gerçekleştirmeleri vaka seçiminin ardındaki temel nedendir. Görüşme soruları doğrultusunda düzenlenen bulgular demografik profil (şirketin genel görünümü ve tedarik zinciri yapısı), genel stratejiler, performans-odaklı strateji, riskten kaçınma-odaklı strateji ve işbirliği-odaklı strateji olarak analiz edilmiştir.

Ankete dayanan ikinci bölümün örnekleme çerçevesi, Türkiye'de faaliyet gösteren tedarikçi şirketleri içermektedir. Ege İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (EİB) veri toplama süreci kapsamında işbirliği yapmayı kabul etmiş ve anket çalışması oniki farklı sektörü temsil edecek şekilde rastgele seçilen EİB üye ağına gönderilmiştir. Üyelik veri tabanı aracılığıyla, toplam 1200 potansiyel katılımcı, başlangıçta kısa bir tanıtıcı mektup ile birlikte çevrimiçi ankete bağlantı içeren bir e-posta almıştır. Veri toplama süreci sona erdiğinde ankete toplam 135 tedarikçi şirket katılmış ve bu sayı yüzde 10,9'luk bir yanıt oranını temsil etmektedir. Çoğu sosyal bilimler araştırma standardına göre nispeten düşük bir yanıt oranına ulaşılmasına rağmen, örneklem, ölçüm modelinin test edilmesinde Smart-PLS programının kullanıldığı çalışmaya yeterli bir istatistiksel güç sağlamıştır (Thornton ve diğerleri, 2013: 72).

Bununla birlikte, tamamlanmış 135 anketin 4 tanesi önemli veri eksikliği nedeniyle çıkarılmış ve geriye kalan 131 geçerli yanıt analiz aşamasında kullanılmıştır. Buna ek olarak, yanıtlamama eğilimi ve ortak yöntem varyansı örnekleme sürecinde araştırmacılar için özellikle önemli olan iki potansiyel önyargı olup, analiz kapsamında ele alınmıştır (Thornton ve diğerleri, 2013: 75).

Anket çalışmasının bulguları yansıtıcı ve biçimlendirici ölçüm modeli ile doğrulanmıştır. İlk olarak, Fornell ve Larcker (1981) tarafından geliştirilen ve uygulanan test sistemine dayanarak, her birinin altı maddeye sahip olduğu üç yapılı bir ölçüm modeli içerik geçerliliği, yapısal güvenilirlik ve geçerliliği ve ayırt edici geçerliliği açısından test edilmiştir. Daha sonra ise SmartPLS 3.2.8 programı (Ringle ve diğerleri, 2015) Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) yoluyla ölçüm modelini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizinin yürütülmesinde kullanılmıştır. Bu çalışmada, kovaryans temelli yapısal eşitlik modelleme tekniklerinin aksine; örneklem büyüklüğü ile ilgili minimum talebi (Fornell ve Bookstein, 1982: 449; Hulland 1999: 195; Hartmann ve Grahl, 2011: 74), öngörü- odaklı veya teori inşası yöntemine yaptığı vurgu (Henseler ve diğerleri, 2009: 311; Hartmann ve Grahl, 2011: 74) ve veri dağılımları hakkında varsayımlarda bulunmaması (Hartmann ve Grahl, 2011: 74; Hair ve diğerleri, 2017: 11) çok değişkenli analiz tekniği olarak PLS-SEM'in seçilmesinin altında yatan nedenlerdir. Örneklem büyüklüğünün 131 ve birincil hedefin teori geliştirme olduğu düşünüldüğünde, PLS-SEM kullanımının mevcut çalışmada uygun olduğu düşünülmüştür.

İkinci olarak, biçimlendirici ölçüm teorisinin modeli, ölçülen değişkenlerin yapıyı oluşturduğu varsayımı temelinde kurulur; yani, ölçülen değişkenler yapıyı tam olarak açıklayabilmelidir (Hair ve diğerleri, 2014: 611). Biçimlendirici ölçüm modelinin değerlendirilmesine ilişkin olarak ise tutarlı PLS önyüklemesi (consistent PLS bootstrapping) gerçekleştirilmiş ve t-istatistikleri, dış ağırlıklar ve varyans büyütme faktörleri (VIFs) hesaplanmıştır (Hair ve diğerleri, 2017: 106; Cai ve diğerleri, 2017: 29).

Genel ölçüm modelinde tatmin edici bir kalite seviyesine ulaştıktan sonra, yapısal model analiz edilebilmektedir. Aslında, teori tabanlı yapısal model öncelikle araştırma sorusuna ve/veya araştırma hipotezlerine odaklanmaktadır (Henseler, 2017: 365-371). Böyle yaparak, yapısal modeldeki ana

hipotezler, çalışmadaki yol katsayıları ve önem düzeyleri değerlendirilerek test edilmiştir. Modeldeki her bir yol katsayısının istatistiksel önemini doğrulamadan önce, hem endojen yapıların tayin katsayısı (R2) hem de standardize edilmiş kök ortalama kare artık (SRMR) kriteri sağlanmıştır.
Buna ek olarak, sonuçları etki altında bırakabilecek dış faktörlerin etkilerini ortadan kaldırmak için (Terpend ve Krause, 2015: 37) sekiz kontrol değişkeni eklenmiştir. Bu kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde bir etkisi olup olmadığını görmek için her bağımlı değişken için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, her iki bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkinin bulunmadığını göstermektedir ($\beta > 0.05$).

BULGULAR

Ana hipotezlerin yol katsayılarının önemini değerlendirebilmek için SmartPLS'de tutarlı önyükleme yöntemi (consistent bootstrapping method) kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, anket sonuçlarının görüşmeler ile paralel olduğunu ve teori odaklı stratejiler doğrultusunda geliştirilen çalışma modelinin her bir bağımlı değişken (ilişki memnuniyeti ve sürdürülebilirlik performansı) için tatmin edici bir model uyumuna ulaştığını göstermektedir. Hipotez sonuçları değerlendirildiğinde ise, kısmi en küçük kareler modeli, alıcı organizasyonun üç stratejik yaklaşımının tedarikçinin ilişki memnuniyeti ve sürdürülebilirlik performansı üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Beklentilere benzer şekilde, alıcı organizasyonun performans-odaklı stratejik yaklaşımının tedarikçinin tedarikçinin ilişki memnuniyeti üzerinde hiçbir etkisi yoktur ($\beta = -0.174$; $p > 0.05$) ve alıcı organizasyonun işbirliğine yönelik stratejik yaklaşımı ($\beta = 0.654$; $p < 0.05$) tedarikçinin ilişki memnuniyetini olumlu etkilemektedir. Bununla birlikte, sonuçlar alıcı organizasyonun riskten kaçınma odaklı stratejik yaklaşımının ($\beta = 0.075$; $p > 0.05$) tedarikçinin ilişki memnuniyetini olumsuz etkilediği hipotezi ile örtüşmemiştir. Bu bağlamda, Hipotez 1a ve Hipotez 1c doğrulanırken, Hipotez 1b doğrulanmamıştır. Alıcı organizasyonun stratejik yaklaşımlarının tedarikçinin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisine ilişkin olarak; alıcı organizasyonun performans odaklı stratejik yaklaşımının ($\beta = 0.733$; $p < 0.05$) tedarikçinin sürdürülebilirlik performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır, oysa riskten kaçınma odaklı stratejik yaklaşımı ($\beta = -0.163$; $p > 0.05$) ve işbirliğine yönelik stratejik yaklaşımı ($\beta = 0.044$; $p > 0.05$) konusunda önerilen bağlantılar için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur; bu nedenle, Hipotez 2a doğrulanmakta ancak Hipotez 2b ve Hipotez 2c doğrulanmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış etkenlerin veya paydaşların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde strateji seçimleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, örgütlerdeki bu gibi stratejik seçimlerin arka planı çok az anlaşılmaktadır. Mevcut çalışma bu boşluğu, sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerini teorik bir

çerçeveye oturtarak doldurmaktadır. Bunu yaparken, sürdürülebilir tedarik zinciri stratejisinin tam doğası hakkında daha derin bir anlayış geliştirmek için kurumsal mantıklar perspektifini sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim bağlamına entegre etmekte ve üç stratejik yaklaşımın ideal tiplerini teorik olarak tanımlamaktadır: ticari mantık için performans odaklı strateji, kamu mantığı için riskten kaçınma-odaklı strateji ve sosyal refah mantığı için işbirliği odaklı strateji. Bu bağlamda, çalışma sürdürülebilir tedarik zinciri literatürüne birçok katkı sunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren alıcı şirketlerin tedarik zincirlerine sürdürülebilirliği nasıl entegre ettikleri ve gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçilerin tedarik zincirinin sürdürülebilirliğine nasıl katkıda bulunduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığı göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın araştırma ortamı batılı çok uluslu şirketler için bir üretim merkezi olarak görülen Türkiye olarak belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışma her bir stratejik yaklaşımın etkinliğini tedarikçilerin bakış açısından değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, alıcı şirketler, kendi stratejik yaklaşımlarının tedarikçilerin kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına uyumu ve bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilirler. Böylece, tedarikçi tarafındaki başarı faktörlerine odaklanmanın yanı sıra; çalışma, diğer tedarik zinciri üyeleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olan alıcı şirketler açısından incelenmeyi de hak etmektedir. Görüldüğü üzere, bu çalışma, uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından gelecekte kullanılabilecek sürdürülebilir tedarik zinciri stratejileri üzerinde geçerli ve güvenilir bir ölçüm modeli sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Ansari, Z.N. ve Kant, R. 2017. Exploring the framework development status for sustainability in supply chain management: A systematic literature synthesis and future research directions. **Business Strategy and the Environment**, 26(7): 873-892.

Baker, T. ve Nelson, R.E. 2005. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, 50(3): 329-366.

Beske, P. ve Seuring, S. 2014. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management-An International Journal**, 19(3-SI): 322-331.

Cai, S., Jun, M., ve Yang, Z. 2017. The Effects of Boundary Spanners' Personal Relationships on Interfirm Collaboration and Conflict: A Study of the Role of Guanxi in China. **Journal of Supply Chain Management**, 53(3): 19-40.

Cheng, J. ve Sheu, J. 2012. Inter-organizational relationships and strategy quality in green supply chains - moderated by opportunistic behaviour and dysfunctional conflict. **Industrial Marketing Management**, 41(4): 563-572.

Chkanikova, O. ve Mont, O. 2015. Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 22(2): 65-82.

Delai, I. ve Takahashi. S. 2013. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, 47: 211-221.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., ve Hartmann, E. 2015. Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment. **Journal of Supply Chain Management**, 51(1): 67-92.

Fornell, C. ve Bookstein, F. L. 1982. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, 19: 440-452.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, 18: 39-50.

Friedland, R. ve Alford, R.R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions", in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Der./Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**: 232-263. Chicago: University of Chicago Press.

Gibbert, M., Ruigrok, W., ve Wicki, B. 2008. What passes as a rigorous case study?. **Strategic Management Journal**, 29(13): 1465-1474.

Gibson, C.B. 2017. Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On enhancing the value of mixed method research. **Organizational Research Methods**, *20*(2): 193-223.

Glover, J.L., Champion, D., Daniels, K.J., ve Dainty, A.J.D. 2014. An institutional theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. **International Journal of Production Economics**, 152: 102-111.

Gómez-Luciano, C.A., Domínguez, F.R.D., González-Andrés, F., ve De Meneses, B.U.L. 2018. Sustainable supply chain management: Contributions of supplies markets. **Journal of Cleaner Production**, 184: 311-320.

Grimm, J.H., Hofstetter, J.S., ve Sarkis, J. 2016. Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. **Journal of Cleaner Production**, 112(3): 1971-1984.

Hair, J.F., Hult, G.T. M., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. 2017. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd Edition**. Thousand Oaks: Sage.

Hair, J.F., Black, Jr. W.C., Babin, B.J., ve Anderson, R.E. 2014. **Multivariate Data Analysis 7th Edition**, Pearson.

Harms, D., Hansen, E.G., ve Schaltegger, S. 2013. Strategies in sustainable supply chain management: an empirical investigation of large German companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 20(4): 205-218.

Hartmann, E. ve Grahl, A. 2011. The Flexibility of Logistics Service Providers and Its Impact on Customer Loyalty: An Empirical Study. **Journal of Supply Chain Management**, 47(3): 63-85.

Henseler, J. 2017. Partial least squares path modeling. Leeflang, Peter S. H.; Wieringa, Jaap E.; Bijmolt, Tammo. H. A.; Pauwels, Koen H. (Der./Eds.), **Advanced Methods for Modeling Markets**: 361-381. Heidelberg: Springer.

Henseler, J., Ringle, C.M., ve Sinkovics, R.R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, 20: 277-319. Bingley: Emerald Group Publishing.

Hulland, J. 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. **Strategic Management Journal**, 20(2): 195-204.

Jia, F., Zuluaga, L., Bailey, A., ve Rueda, X. 2018. Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. **Journal of Cleaner Production**, 1-29.

Lévi-Strauss, C. 1966. **The Savage Mind**. Chicago, IL: University Chicago Press.

Markman, G.D. ve Krause, D. 2016. Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. **Journal of Supply Chain Management**, 52(2): 3-10.

Molina-Azorin, J.F., Bergh, D.D., Corley, K.G., ve Ketchen, D.J. 2017. Mixed methods in the organizational sciences: Taking stock and moving forward. **Organization Research Methods**, 20(2): 179-192.

Pache, A.C. ve Chowdhury, I. 2012. Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. **Academy of Management Learning and Education**, 11(3): 494-510.

Rajeev, A., Pati, R.K., Padhi, S.S., ve Govindan, K. 2017. Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. **Journal of Cleaner Production**, 162: 299-314.

Ringle, C.M., Wende, S., ve Becker, J.M. 2015. SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com. Erişim Tarihi: 01.03.2020.

Sarkis, J., Zhu, Q., ve Lai, K. 2011. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, 130(1): 1-15.

Seuring, S. ve Müller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, 16(15): 1699-1710.

Shibin, K.T., Dubey, R., Gunasekaran, A., Hazen, B., Roubaud, D., Gupta, S., ve Foropon, C. 2017. Examining sustainable supply chain management of SMEs using resource based view and institutional theory. **Annals of Operations Research**.

Silvestre, B.S. 2015. Sustainable supply chain management in emerging economies: environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. **International Journal of Production Economics**, 167: 156-169.

Tachizawa, E.M. ve Wong, C.Y. 2014. Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review. **Supply Chain Management-An International Journal**, 19(5-6): 643-663.

Terpend, R. ve Krause, D.R. 2015. Competition or Cooperation? Promoting Supplier Performance with Incentives under Varying Conditions of Dependence. **Journal of Supply Chain Management**, 51(4): 29-53.

Thornton, L.M., Autry, C. W., Gligor, D.M., ve Brik, A.B. 2013. Does Socially Responsible Supplier Selection Pay Off For Customer Firms? A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Supply Chain Management**, 49(3): 66-89.

Thornton, P.H., Ocasio, W., ve Lounsbury, M. 2012. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press.

Thornton, P.H. ve Ocasio, W. 2008. Institutional Logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin (Der./Eds.). **Organizational Institutionalism**. London: Sage.

Thornton, P., Jones, C., ve Kury, K. 2005. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. C. Jones ve P. Thornton (Der./Eds.). **Transformation in Cultural Industries** (Research in the Sociology of Organizations, 23): 125-170. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Thornton, P.H. 2004. **Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing**. Stanford, CA: Stanford University Press.

Turker, D. ve Altuntas, C. 2014. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. **European Management Journal**, 32(5): 837-849.

Van de Ven, A.H. 2007. **Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research**. New York: Oxford University Press.

Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., ve Sarkis, J. 2014. Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. **Supply Chain Management: An International Journal**, 19(3): 242-257.

Yin, R. K. 2002. **Case Study Research: Design and Methods Third Edition**, Applied Social Research Methods Series: 5. Sage Publications.

GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İNOVASYON GİRDİLERİNİN PANEL VERİ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Erol TEKİN

Kastamonu Üniversitesi

etekin@kastamonu.edu.tr

Zeynep YAZGAN ÇİLESİZ

Kastamonu Üniversitesi

zeynepyazgan01@gmail.com

Schumpeteryan girişimcilik anlayışına göre günümüzde girişimcilik ile inovasyonun yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu ilişki genellikle girişimci faaliyetler sonucu ortaya çıkan inovasyon çıktılarına odaklanmakta ve girişimci faaliyetler sonucunda inovatif çıktıların etkileneceğini ileri sürmektedir. Fakat inovasyon ile girişimcilik arasındaki ilişkinin tek taraflı bir ilişki olmadığı aşikârdır. Çünkü inovasyonun oluşması için gerekli altyapı, insan kaynağı, Ar-Ge, kurumlar, piyasa ya da pazar ve iş ortamaının gelişmişliği gibi değişkenler aynı zamanda girişimcilik için de önemlidir. Çalışmanın temel amacı, inovasyon için gerekli olan girdilerin girişimciliği nasıl etkilediği sorusuna yanıt aramaktır. Bu kapsamda inovasyonun ve onu oluşturan girdilerin makro düzeyde girişimciliğe olan etkisini ortaya koymak üzere geliştirilen araştırma hipotezleri çeşitli raporlardan elde edilen ikincil veriler ışığında, panel regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmaya 2011-2019 yılları arasında verilerine eksiksiz ulaşılabilen 31 OECD ülkesi dâhil edilmiştir. Analizler Stata programında gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, inovasyon girdilerinden kurumlar, altyapı ile piyasa gelişmişliğinin girişimsel tutum üzerinde; kurumlar, altyapı ile ticari gelişmişliğin girişimsel yetenek üzerinde ve altyapı, piyasa gelişmişliği ile ticari gelişmişliğin girişimsel amaç üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, girişimciliğe etki eden inovasyon girdilerini bir bütün halinde ve makro boyutta ele alan bir çalışma olması açısından yazına katkı sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, İnovasyon, Panel Regresyon

1. GİRİŞ

Girişimcilik her parası olanın gerçekleştirebileceği bir faaliyet olmadığından yalnızca ekonomik bir bakış açısıyla anlaşılması da mümkün değildir. Girişimcilik salt ekonomik bir kavram olarak değerlendirildiğinde girişimciliği anlamak ve başarılı girişimciler yetiştirmek daha zor olmaktadır. Çünkü girişimcilik ekonomik olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik açıdan incelendiğinde anlaşılabilecek bir kavramdır. Girişimcinin ekonomik verimliliğini arttırabilmek için finansal ve sosyal riski üstlenme hedefleri ile birlikte başarı ve bağımsız olma gibi bireysel hedefleri de söz konusudur (Hisrich vd., 2002; Altuntaş, 2014). Bu noktada girişimciliğin içerisinde birçok parametre barındırdığını

söylemek doğru olacaktır. Bunlar maddi unsurlar, kişilik özellikleri, sosyal çevre, ahlak, güven, sosyal sermaye şeklinde sıralanarak çoğaltılabilir. Bu kapsamda girişimci risk alma, fırsatları sezme gibi kişisel özellikler; sosyal ve ekonomik değişim gibi ekonomik ve sosyal olgular ile yenilikçilik (Schumpeter, 1934) ve sosyal sermaye gibi kavramları etkin bir şekilde birleştirmektedir. Bu yüzden girişimciliği anlamak için sadece kişilik özelliklerini ele almak ya da salt maddi unsurlara odaklanmak doğru değildir. Öyle ki, Schumpeter'in 1934 yılında girişimciliği yeni kombinasyon geliştirme olarak tanımlamasından bugüne girişimcilik ile inovasyon birbiri ile yakından ilişkili değerlendirilen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün Aplle'dan Samsung'a Ikea'dan Microsoft'a tüm bilinen ve tanınan markaların girişimcilik tanımlarında yeni ve yenilikçilik ifadelerine rastlamak mümkündür. Özellikle bilgi ve teknoloji yoğun bu çağda firmaların başarısının altında yatan en önemli etkenlerden bir tanesinin yenilikçi bakış açılarıyla yeni teknolojik ve yaratıcı çıktıları üretmek olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Yeniliği ve yenilik sonucu ortaya çıkan ticari başarıyı yani inovasyonu başarabilen toplumlar her alanda daha başarılı olabilmektedir. Bu nedenle böyle bir çağda inovatif bakış açısına sahip girişimcilerin varlığı önem arz etmektedir. Bunun için ise inovasyon ile girişimcilik arasındaki ilişkisinin doğru bir şekilde ele alınması ve ortaya konulması gerekmektedir. Yazında bu ilişkinin girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkisini ortaya koyduğunu ifade eden çalışmalar (Mercan, 2011; Işık vd, 2016; Tekin, 2018) söz konusu iken inovasyonun girişimciliğe olan etkisinin göz ardı edildiği görülmektedir. İnovasyonun bir süreç olduğu düşünüldüğünde sadece çıktıları oluşturmadığı bazı girdilerden de etkilenmesi söz konusudur.

Bu bağlamda çalışmada inovasyon girdilerinin girişimcilik üzerindeki etkileri ele alınarak girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki daha makro düzeyde incelenecektir. Bununla birlikte çalışma girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişkinin çok yönlü anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın inovayonla girişimcilik arasındaki ilişkiye vurgu yaparak politika yapıcılara, ülkemize ve ülkemizde faaliyet gösteren ya da göstermeyi düşünen girişimci adaylarına yol göstereceği de düşünülmektedir. Çalışmanın giriş bölümünü izleyen ilk bölümünde kavramsal çerçeveye değinilerek literatür taraması dayanağı ile araştırma modeli çizilmiş ve hipotezler geliştirilmiştir. Ardından araştırma tasarımı sunulmutur. Daha sonrasında bulgular verilerek sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Girişimcilik farklı bilimler tarafından incelenen ve araştırılan yapısı nedeniyle disiplinler üstü bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle evrensel bir girişimcilik yaklaşımından bahsetmek de mümkün olmayacaktır. Girişimcilik ekonomi ve psikoloji başta olmak üzere sosyoloji, pazarlama, antropoloji gibi birçok bilim dalı tarafından farklı şekillerde ele alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Temel çıkış noktası insan olan girişimcilik faaliyetleri sonucunda ekonomik çıktılar, kişisel tatmini baz aldığı için psikolojik çıktılar ve

son olarak bu ekonomik ve psikolojik çıktıların topluma etki etmesi ise toplumsal yani sosyal çıktıları oluşturmaktadır. Bu kapsamda girişimcilik klasik ve neo klasik iktisatçılar tarafından ekonomik temelli bakış açılarıyla ele alınmış iken; daha sonrasında Schumpeteryan bakış açısıyla birlikte yenilik ve inovasyon kavramları ile iç içe geçen bir kavram olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Tekin, 2019). Bununla birlikte girişimci faaliyetin temelinde yer alan insan olgusu, kavramın psikolojik temelli bakış açılarıyla ele alınması gerekliliğini de ortaya koymaktadır (McClelland, 1961). Sonrasında özellikle girişimciliğin yarattığı toplumsal etkiler kavrama sosyolojik temelli yaklaşılmasını da gerekli kılmaktadır. Tüm bu yaklaşımlar girişimciliği açıklamaya çalışırken 1934 yılında Schumpeter'in yeni kombinasyon yaratma bakış açısı özellikle bilgi ve teknoloji çağı olarak ifade edilen günümüzde inovasyon ile girişimciliği birbirinden ayrılmaz iki kavram haline dönüştürmüştür. Bu yüzden üretim fakltörlerini bir araya getiren girişimcinin gerçekleştirdiği faaliyetler günümüzde temelinde yaratıcı, daha önce yapılmamış olanı yapma fikrini içinde barındıran bir noktaya gelmiştir. Yeniliği inovasyona dönüştürmenin yolu ticarileştirmeden geçtiğine göre bu ticarileştirme de girişimci tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Girişimcilerin kullanmış olduğu yeni yöntem ve teknikler başka sektörler tarafından da kullanılarak sektörler arasında birbirlerine yol gösterici de olmaktadır. Farklı sektörlerin bu yenilikleri kullanarak farklı çıktılar elde etmesi hem üretim çeşitliliğini arttırmakta hem de üretime daha çok sektörün katılmasını teşvik ederek ekonomik anlamda canlılık kazandırmaktadır.

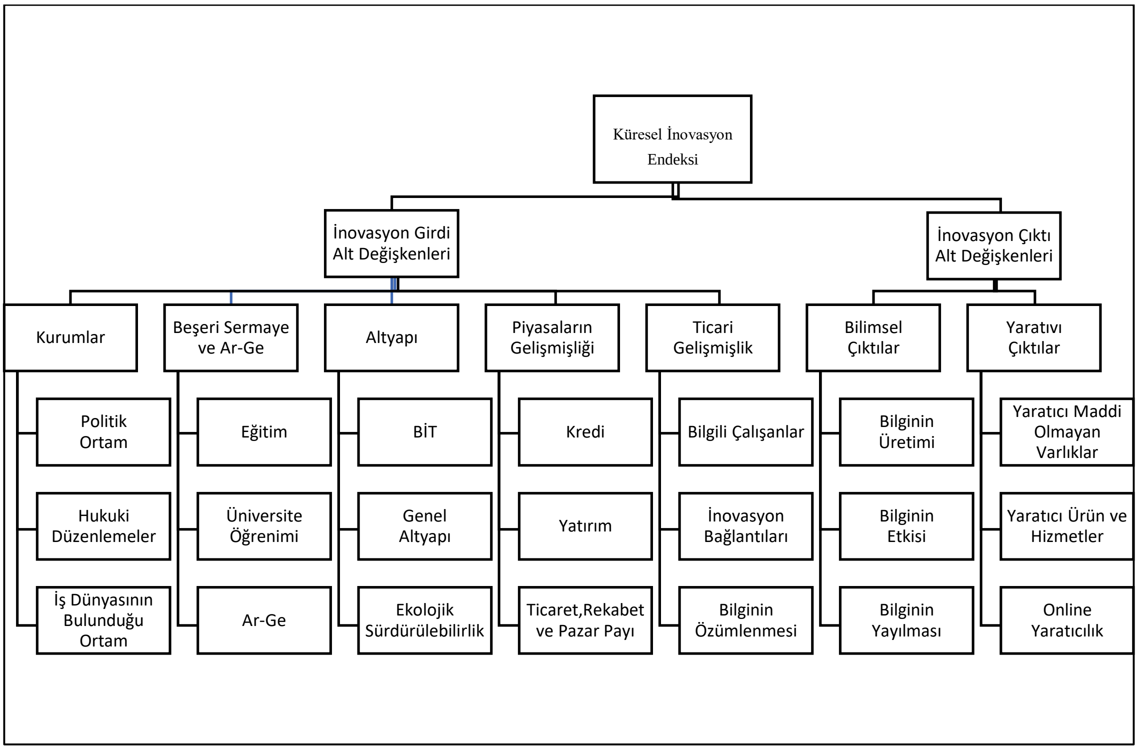
1930'lardan günümüze gelindiğinde inovasyon kavramının son 50 yıllık süreçte özellikle de küreselleşmenin etkisiyle birlikte çok sık kullanılır hale geldiği görülmektedir. 1990'lı yıllardan sonra inovasyon kavramına bakış açısında da değişiklikler meydana gelmiş, yenilik yapmak artık işletmelerin diğer işletmelerle olan rekabetinden çok kendisini aşması açısından kendiyle olan rekabetine dönüşmüştür. İnovasyon, günümüz pazarlarında var olabilmek adına her işletmenin kendisiyle ve rakipleriyle içinde bulunduğu rekabet sürecinde yenileşebilme çabası olarak düşünülmeye başlanmıştır. İnovasyon kavramını sadece yenilik ile bağdaştırmak çok büyük bir yanılgıya neden olacaktır. Çünkü inovasyon ürüne, hizmete, organizasyonları ilgilendiren her türlü ortam ve süreçte değer yaratmayı ifade etmektedir. İşletmeler inovasyon yaparak rakiplerine ya da içinde bulundukları pazara karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Bu yüzden zorlu rekabet ortamında iş başarısı için anahtar kelimelerden bir tanesi aslında inovasyon olarak ifade edilebilir (Szirmai vd., 2011).

Ürün veya hizmet üretirken ya da yeni bir iş ortaya koyarken her türlü teknik, teknolojik ve zihinsel süreç inovasyonun bir parçası olarak düşünülebilir (Roberts, 1987). Freeman ve Soete (2004), inovasyonun yaşam kalitesiyle ilgili olduğundan bahsetmiştir. Söz konusu araştırmacılar inovasyonun yaşam kalitesinin iyiye ya da kötüye gideceğini belirleyecek bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifadelerinin dayanağını ise inovasyonun yalnızca aynı ürünlerden daha çok miktarlarda almak olmadığını, daha önce var olmayan hayallerimizin ötesinde ürün ve hizmetlerden oluşan bir demet

manasına gelmesidir. Schmookler'a göre; işletmelerin ürettikleri ürün veya hizmetlerde ya da bu ürün veya hizmeti üretirken kullandıkları yöntemlerde yapmış olduğu teknik değişiklikler ilk olarak o işletme tarafından yapıldığında yenilik ticarileştirildiği anda ise inovasyon gerçekleşmektedir (Schmookler, 1966). Bu bağlamda söz konusu ticarileştirme işini gerçekleştirilen girişimcilik ile inovasyon arasında bir ilişkinin varlığı da söz konusu olmaktadır.

İnovasyon üzerinde rol oynayan farklı parametrelerin varlığından söz etmek mümkündür. Küresel İnovayon Endeks Raporu inovasyonu oluşturan girdi ve çıktı değişkenleri olmak üzere iki kategoriden bahsetmektedir. Girdiler inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan değişkenler; çıktılar ise inovasyon sonucunda ortaya çıkan sonuçları ifade etmektedir. İnovasyonu belirleyen girdi ve çıktı değişkenleri Şekil 1'de görülebilmektedir.

Şekil 1: **Küresel İnovasyon Endeks Değişkenleri**



Kaynak: INSEAD ve WIPO (2019)'dan derlenerek oluşturulmuştur.

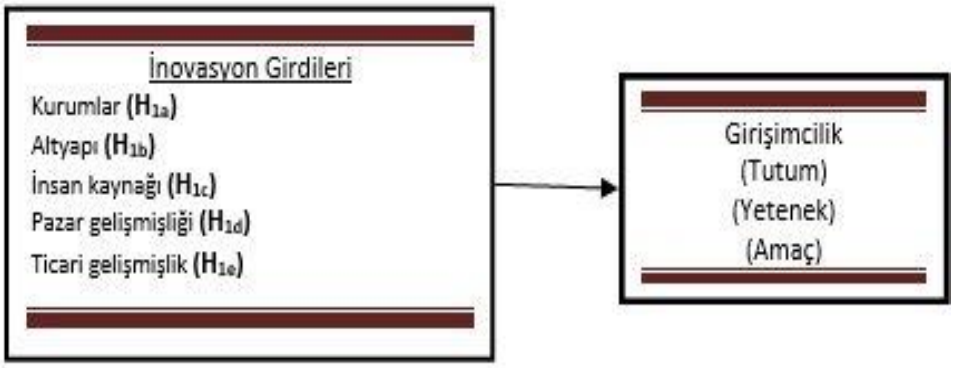
Yazın incelendiğinde girişimcilik ile inovasyon ilişkisini ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazılarının teorik bazılarının ise ampirik çalışmalar olduğu görülmektedir. Çalışmaların genelinde ise Şekil 1'de görülen ve inovasyonun çıktı parametreleri içerinde yer alan patent, endüstriyel tasarım gibi maddi olmayan çıktılar ile diğer maddi çıktılar üzerinde girişimciliğin etkisinin incelendiği görülebilmektedir. Acs ve Audretsch (2005) girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi teorik olarak incelemişlerdir. Benzer şekilde Işık vd. (2015) yaptıkları çalışmalarında girişimcilik ve inovasyon ilişkisine teorik bir değerlendirme sunarak Türkiye ve seçilmiş ülkelerin girişimcilik ve inovasyon konusundaki performansını ele almışlardır. Keskin (2018) gerçekleştirdiği çalışmasında girişimcilik ile

inovasyon ilikisine teorik bir bakış açısı sunarken inovatif girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal gelişmişlik ile ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca inovasyonun girişimciliğin önemli işlevlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir değişle inovasyonun girişimciliği teşvik ettiğini iddia etmiştir.

Mercan vd. (2011) çalışmalarında girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkilerini patent verileri üzerinden incelemişlerdir. Araştırmada 25 ülkenin inovasyon göstergesi olarak ele alınan patent kabul sayılarından hareketle, inovasyon ile girişimci oranları ve sektörel sınıflandırmada Ar-Ge harcamaları ve araştırmacı sayıları arasındaki ilişkiler panel veri analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda girişimcilik değişkeninin işareti beklendiği gibi pozitif çıkmasına rağmen istatistiksel olarak bu ilişki anlamsız bulunmuştur. Yani araştırmaya göre girişimcilik oranının artmasının inovasyon faaliyeti üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Kayalar ve Arslan (2016) yaptıkları çalışmada iç girişimcilik faaliyetleri ile inovasyon arasındaki ilikşiyi ele almışlardır. Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren 357 bilişim firmasının 218 tanesine anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda iç girişimcilik faaliyetlerinin inovasyon performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Işık vd. (2016) ise girişimciliği makro düzeyde ele aldıkları çalışmada girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi OECD ülkeleri özelinde ele almışlardır. 1990-2011 dönemi için dinamik panel veri yöntemi kullanılarak yaptıkları analiz sonucunda girişimcilik ile inovasyon arasında uzun dönemli bir ilişkinin olduğunu, buna karşın kısa dönemde bir ilişkinin olmadığını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular, uzun dönemde işletme sahipliğinde meydana gelen % 1'lik artışın özel sektör Ar-Ge harcamalarını yaklaşık olarak % 5,9 oranında artıracağına işaret etmektedir. Tekin (2018) de girişimciliğe makro düzeyde baktığı çalışmasında Küresel İnovasyon Endeksi'nde (GII) 2017 yılı itibariyle yer alan ilk 50 ülke üzerinde yaptığı araştırmada girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Küresel İnovasyon Endeksi ile Küresel Girişimcilik Monitörü'nde (GEM) tüm verilerine ulaşılabilen 34 ülke üzerinde 2011-2017 yılları arasındaki verilerini dikkate alarak gerçekleştirdiği çalışmasında panel regresyon analizi yapmıştır. Araştırma sonucunda girişimciliğin inovasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yerli ve yabancı yazındaki çalışmalar ele alındığında girişimcilik ve inovasyon ilişkisinin genellikle var olduğu hatta girişimciliğin inovasyonu etkilediği ifade edilmesine rağmen inovasyonun girişimcilik üzerindeki etkisi ihmal edilmiştir. Oysa Peter Drucker inovasyonu girişimcilik yapmada aracı olarak görmektedir. Ona göre; inovasyon yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin üretilmesinde ya da yeni bir girişimin ortaya konmasında aracı rolündedir (Drucker, 1985). Bu bağlamda araştırmada inovasyon için gerekli girdilerin girişimcilik faaliyetleri üzerinde etkili olduğu varsayımından yola çıkılarak aşağıdaki araştırma modeli tasarlanmış (Şekil 2) ve hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 2: **Araştırmanın Kavramsal Modeli**



<u>Hipotez(ler):</u>

İnovasyon girdileri (**H_{1a}:** Kurumlar; **H_{1b}:** Altyapı; **H_{1c}:** İnsan Kaynağı ve Ar-Ge; **H_{1d}:** Piyasa Gelişmişliği; **H_{1e}:** Ticari Gelişmişlik) girişimsel tutumu etkilemektedir.

İnovasyon girdileri (**H_{2a}:** Kurumlar; **H_{2b}:** Altyapı; **H_{2c}:** İnsan Kaynağı ve Ar-Ge; **H_{2d}:** Piyasa Gelişmişliği; **H_{2e}:** Ticari Gelişmişlik) girişimsel yeteneğini etkilemektedir.

İnovasyon girdileri (**H_{3a}:** Kurumlar; **H_{3b}:** Altyapı; **H_{3c}:** İnsan Kaynağı ve Ar-Ge; **H_{3d}:** Piyasa Gelişmişliği; **H_{3e}:** Ticari Gelişmişlik) girişimsel amacı etkilemektedir.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Araştımanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında daha genel yargılara varabilmek adına araştırma evreni Türkiye'nin de içerisinde yer aldığı İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) bünyesindeki ülkeler olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada veriler ikincil veri toplama yöntemi ile elde edilmiş ve endeksler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda girişimcilik ile ilgili veriler toplanırken Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi'nden (GEDI) yararlanılmıştır. İnovasyon ile ilgili veriler toplanırken ise Küresel İnovasyon Endeksi'nden (GII) faydalanılmıştır. Endeksler incelendiğinde her iki endeksin de standart bir forma büründüğü ve her iki değişken ile ilgili veri elde edilebilen ilk yıl 2011 yılı olarak tespit edilmiştir. Son endeks ise 2019 yılında yayınlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın verileri 2011-2019 yılları arasını kapsamaktadır. Veriler toplanırken bazı ülkelerin belirli yıllardaki verilerine ulaşılamadığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın örneklemini her iki endekste ilgili yıllar arasında tüm verilerine ulaşılabilen 31 OECD ülkesi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni inovasyon girdilerini oluşturan kurumlar, altyapı, insan kaynağı ve Ar-Ge, piyasa gelişmişliği ve ticari (iş ortamının) gelişmişlik düzeyleridir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise; girişimcilik endeksi alt boyutları olan girişimsel tutumu, girişimsel yetenek ve girişimsel amaç olarak kurgulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Çalışmada verileri analiz ederken Stata programı yardımıyla panel regresyon analizinden yararlanılmıştır. Panel veri analizi zaman ve yatay kesit serilerinin tek bir veri setinde birleştirilmesiyle verilerin analiz edildiği analiz yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Greene, 2003). Bu analiz veriler elde edilirken hem yatay kesitlerden hem de zaman serilerinden aynı anda yararlanılabilmeyi sağlamaktadır (Baltagi, 2008). Zaman boyutunun yapısına bağlı olarak panel veri dengeli ve dengesiz panel veri olarak ikiye ayrılmaktadır (Güriş, 2015). Panel verilerde eksiklik yok ise dengeli panelden; birden fazla zamanda eksiklik söz konusu ise dengesiz panelden söz edilmektedir (Tatoğlu, 2012). Çalışmada verilerine tam olarak ulaşılabilen ülkeler alındığı için dengeli panel kullanılmıştır. Panel veri analizinde model tahmini yapılırken Havuzlandırılmış En Küçük Kareler, Sabit ve Rassal Etkiler Modeli Yöntemleri kullanılabilir. Bu çalışmada tahmin yöntemi olarak En Küçük Karaler Yöntemi olarak bilinen ve tahmin için bilinen "reg" komutunu panel model değişkenleri için kullanan OLS yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde panel birimleri arasındaki farklılıkları ortaya koyacak herhangi bir değişkene ihtiyaç yoktur. Kısacası tüm panel birimlerini tanımayan tek bir regresyon sabiti tahmin edilmektedir (Güriş, 2015; Konak ve Demir, 2019).

4. ANALİZ BULGULARI

Araştırmada kurulan regresyon modelleri koşturulurken "robust" testi yapılmış ve ortaya çıkabilecek diagnostik problemler ortadan kaldırılmıştır. Bu nedenle robust içeren standart hatalar tabloda sunulmuştur. Bu çerçevede araştırma hipotezlerinin analizi ile ortaya çıkan bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: **Analiz Bulguları**

	Model 1 (Girişimci Tutumu)			Model 2 (Girişimci Yeteneği)			Model 3 (Girişimci Arzusu)		
Değişkenler	**Katsayı**	**Robust Stn. Hata**	**t-stat**	**Katsayı**	**Robust Stn. Hata**	**t-stat**	**Katsayı**	**Robust Stn. Hata**	**t-stat**
Sabit	-34.5481	5.2713	-6.55	-51.3570	5.0640	-10.14	-17.6554	7.3958	-2.39
Kurumlar	.7708	.0818	9.42***	.7436	.0977***	7.61	.1069	.1366	0.78
İnsan Kaynağı ve Ar-Ge	-.1441	.1138	-1.27	-.0549	.0969	-0.57	-.0691	.1168	-0.59
Altyapı	.2878	.0903	3.18***	.2913	.0920***	3.17	.6247	.1055***	5.92
Piyasa Gelişmişiliği	.2570	.0788	3.26***	.1501	.0954	1.57	.3406	.1201***	2.83
Ticari Gelişmişlik	.0834	.0978	0.85	.4748	.0697***	6.81	.2674	.1254**	2.13
R^2	.4953			.6650			.3783		
F Stat	59.20***			110.66***			34.38***		
N	279			279			279		

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada kurulan modellerin hepsinin anlamlı olduğu (prob>F= 0.000) ve Model 1'in açıklanma oranının yaklaşık % 50 ($R^{2:}$ .4953); Model 2'nin açıklanma oranı yaklaşık % 67 ($R^{2:}$ .6650) ve Model 3'ün açıklanma oranının % 38 ($R^{2:}$ .3783) olduğu görülebilmektedir. Araştırmada 31 ülke 9 yıllık sürede eksiksiz veri ile analize tabi tutulduğundan dolayı toplam gözlem sayısı tüm modellerde 279 olarak ortaya çıkmaktadır. Analizler sonucunda H_{1a}, H_{1c}, H_{1d}, H_{2a}, H_{2c}, H_{2e}, H_{3c}, H_{3d} ve H_{3e} desteklenmiş diğer hipotezler reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlk modelde girişimciliğe ilişkin tutumlar üzerinde etkili olan; ikinci modelde girişimci yetenek üzerinde etkili olan; son modelde ise girişimsel amaç üzerinde etkili olan değişkenler incelenmiştir. Bulgular siyasi istikrar, terör ya da şiddet, yasal düzenlemelerin kalitesi, hukukun üstünlüğü ve yasalar, iş yeri açma kolaylığı, vergilerin ödenme kolaylığı gibi parametreleri içeren kurumlar değişkeninin hem girişimsel tutumlar hem de girişici yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir.

Bakıldığında girişimci tutumu ve yeteneğini etkileyen kurumlar değişkenini içeren alt parametrelerin aslında girişimcilik algısını yönlendiren özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Özellikle devletin düzenleyici rolünü tam olarak yerine getirmesinin (hukuki düzenlemeler) ve bireysel mülkiyeti koruyucu

politikaların girişimcilik tuttumunu etkilediği düşünülebilir. Yine devlet tarafından iş kurma süreçlerinde ve vergilerde sağlanacak kolaylığın girişimcilik tutumunu olumlu yönde etkilemesi söz konusu olacaktır. Benzer şekilde ülkedeki yolsuzluk düzeyi ne kadar düşükse oluşacak poizitf algı ve kültürel ortam girişimcilik tutumu ile birlikte yeteneğini de olumlu yönde etkileyebilir. Öyle ki, genel olarak istihdam, yolsuzluklar, siyasi ve makroekonomik istikrarsızlıkların iş yapma kolaylığını zedelediği; bunun yanında belli alanlarda ilerlemeler sağlandığı görüldüğünde (Akın, 2010) girişimci faaliyetler bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Djankov ve arkadaşlarına (2002) göre, siyasi güce erişimin açık olduğu, yöneticilerin kısıtlamalara tabi tutulduğu ve siyasi hakların yaygın olduğu ülkelerde, temsilin yetersiz, sınırlamaların az ve hükümetlerin baskı altında olduğu ülkelere göre giriş engelleri daha az olamaktadır. Bu durum girişimci tutumun gelişmesinin yanında girişimcilerin zorunlu olan faaliyetlere kıyasla fırsat odaklı yeni girişimlere odaklanmalarını sağlayarak girişimcilik yeteneklerini artırabilir. Ülkedeki yasal kısıtlanmalar ise yeni fırsatlar yaratarak faaliyetler geliştirmenin önünde engel oluşturaqbilecektir. Bununla birlikte altyapı değişkeni içerisnde yer alan ve özellikle de teknoloji çağında girişimcilik tutumu üzerinde etkisi olması beklenen önemli parametrelerden bir tanesi ülkelerin genel altyapısı ile birlikte bilgi ve teknoloji altyapılarıdır. Çünkü günümüzde gelişen teknolojiler e-ticaret faaliyetlerini girişimcilik faaliyetleri için gerekli kılmaktadır (Tekin ve Zorkun, 2019). Özellikle küreselleşme ve teknolojinin gelişmesi heran heryerden iş yapabilmeyi ve faaliyette bulunabilmeyi kolaylaştırırken teknolojik olarak imkânların az olduğu ülkelerde girişimci tutum, yetenek ve büyük işler yapma isteği de bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Aslında girişimci tutum ve isteği üzerinde etkili olması olası temel değişkenler olan kurumlar ve altyapının yanında girişimci tutumunu olumlu etkileyeck bir husus da kredi alma kolaylığı, azınlık yatırımcıları koruma kolaylığı, küçük yarımcıların korunması, girişim sermayesi fırsatları, yerel rekabetin yoğunluğu, yerel piyasa ölçeği gibi parametreleri içeren piyasa gelişmişliğidir. Girişimcinin doğuştan gelen önemli özelliklerinden bir tanesi olan risk alma makul düzeyde riski gerektirmektedir. Bu anlamda piyasaların iş yapmaya müsait olduğu bir ortamda girişimci daha fazla risk alabilecek ve daha başarılı işlere imza atabilecektir. Bu nedenle girişimcilik sürecinde kredilerin önemli bir faktör olmasına rağmen girişimcilik açısından karşılaşılan çoğu sorunun temelinde kredi temininden ziyade, makro ve kurumsal faktörlerin yattığı da bir gerçekliktir (Kuzilwa 2005). Kadınların iş ortamındaki yerinin daha yüksek olması, girişimci araştırma imkânlarının iyi olduğu, yani ticari gelişmişliğin olduğu iş çevrelerinde girişimci yetneği de isteği de artmaktadır. Çünkü böyle çevrelerde üniversite-sanayi iş birliği gelişmekte ve yurtdışı destekli Ar-Ge çalışmalarıhız kazanmaktadır. Bu durum girişimci adaylarını motive ederek onların yetenklerini arttırmakta ve iş yapma arzusunu tetiklemektedir. Ayrıca ticari gelişmişliği yüksek olduğu ülkelerde uluslararasılaşma da ön plana çıkmakat ve girişimciler için daha geniş olanak ortaya çıkmaktadır. Bu

durum girişimcilerin başarma ve iş yapma arzusunu üst düzeye çıkarabilmek ve büyük amaçlar belirlemeye teşvik etmektedir.

Çalışma geniş bir zaman aralığında birçok ülke verileri ışığında girişimciliği ele alması açısından değerlidir. Ayrıca girişimciliğin inovasyonu ortaya çıkarmasının yanında inovasyonunda girişimcilik üzerindeki etkilerini incelemesi açısından yazına katkıda bulunmaktadır. Çalışmada girişimciliğin üç boyutu üzerinde etkili olan inovasyon girdi değişkenleri tek tek ele alınırken girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Gelecekte yapılacak bir nedensellik analizi ile girirşimcilik ve inovasyon arasındaki nedensellik ilişkisine bakılarak yazına katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Acs, Z. J. ve Audretsch, D. B. 2005. **Entrepreneurship and innovation** (No. 2105). Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy.

Akın, H. B. 2010. Türkiye'de iş yapma ortamının girişimcilik ve ekonomik özgürlükler açısından değerlendirilmesi. **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 55: 21-49.

Altuntaş, G. 2014. Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: bir stratejik girişimcilik modeli testi. **Research Journal of Business And Management**, 1(2): 103-129.

Baltagi, B. 2008. **Econometric analysis of panel data**. John Wiley & Sons.

Djankov, S., McLiesh, C. ve Ramalho, R. 2002. The regulation of entry. **Quarterly Journal of Economics**, 117: 1-37

Drucker, P. F. 1985. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row Publisher Inc.

Freeman, C., & Soete, L. 2004. **Yenilik iktisadı**. (E. Türkcan, Çev.) Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Greene, W. H. 2003. **Econometric analysis 5th ed**. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Güriş, S. (2015). **Stata ile panel veri modelleri**. Der yayınevi.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. 2002. **Entrepreneurship**. McGraw-Hill.

INSEAD, & WIPO. 2012. **The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation**. (Edt. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent).

Işık, N., Işık, H. B., ve Kılınç, E. C. 2015. Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: teorik bir değerlendirme. **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, 1(2), 57-90.

Işık, N., Işık, H. B. ve Kılınç, E. C. 2016. The relationship between entrepreneurship and ınnovation: a dynamic panel data analysis. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 11(3): 7-20.

Kayalar, M., & Arslan, E. T. 2016. İç Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir inceleme. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7(14): 517-542.

Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki. **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(13): 186-193.

Konak, A. Ve Demir, M. A. 2019. Türkiye'nin BRICS ülkeleri ile ticaretinin analizi: çekim modeli uygulaması. **Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2): 43-70.

Kuzilwa, J. A. 2005. The role of credit for small business success: A study of the National Entrepreneurship Development Fund in Tanzania. **The Journal of Entrepreneurship**, 14(2): 131-161.

McClelland, D. C. 1961. **The achieving society**. ABD: D. Van Nostrand Company.

Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömleksiz, M. 2011. Ar-Ge faaliyetleri ve girişimcilerin inovasyon üzerindeki etkileri: patent verileri üzerinde bir uygulama. **Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics**, 7(2): 27-44.

Roberts, E. B. 1987. **Generating technological ınnovation**. USA: Oxford University Press.

Schmookler, J. 1966. **Invention and economic growth**. Harvard University Press

Szirmai, A., Naudé, W. ve Goedhuys, M. (Eds.). 2011. **Entrepreneurship, innovation, and economic development**. Oxford University Press.

Tekin, E. 2018. **Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi üzerine bir araştırma**. 6th International Congress of Social Sciences China to Adriatic, Ankara-Türkiye, 230.

Tekin, E. 2019. **Girişimcilik ve sosyal sermaye**. 2. Baskı, Eğitim Yayınevi: Konya.

Tekin, E. ve Zorkun, M. 2019. E Ticaret algısının y ve z kuşaklarının girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisi: kastamonu üniversitesi örneği. **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 7(18): 117-147.

Tatoğlu, F. Y. (2012). Panel veri ekonometrisi. Beta Yayınevi.

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN KARİYER ÇEŞİTLİLİĞİ: BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehtap ÖZTÜRK

Selçuk Üniversitesi

Pelin ERDEN ÇEVİK

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

GİRİŞ

Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya koyulan üst kademe teorisinin (upper echelon theory) temel önermesi, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin, karşılaştıkları durumlara ilişkin yorumlarını ve dolayısıyla seçimlerini büyük ölçüde etkilediğidir (Hambrick, 2007). Teoriye göre örgütsel çıktılar, üst kademe yöneticiler gibi, işletmenin güçlü aktörlerinin değerleri ve bilişsel temellerinin bir yansımasıdır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Bu değer ve bilişsel temeller de yöneticilerin yaş, eğitim durumu, sosyoekonomik köken, geçmiş iş deneyimleri gibi gözlemlenebilir özelliklerinin bir fonksiyonudur (Carpenter ve diğerleri, 2004: 752).

Üst kademe teorisine göre, üst kademe yöneticilerin sahip olduğu demografik özellikler, örgütsel sonuçların öngörülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Bu demografik özelliklerden kariyer geçmişi, yöneticilerin problem çözme ve karar alma davranışlarındaki etkilerinden dolayı öne çıkmaktadır. Yöneticiler kariyerleri boyunca edindikleri her ayrı deneyimde, farklı çevreler, görevler, araçlar, modeller ve süreçler ile karşılaşırlar (Crossland ve diğerleri, 2014). Örgütsel bilginin bireysel düzeyde oluşturulduğu (Argyris ve Schön, 1978) düşünüldüğünde, yöneticilerin geçmiş deneyimlerinden öğrendiklerini mevcut işletmeye transfer etmelerinin, örgütün bilgi stoğunu artırarak stratejik bir kaynak oluşturduğu açıktır. Bu noktada, örgütlerde özellikle üst düzey yöneticilerin örgütsel kararlara yönelik tercihleri örgütlerin stratejik kararlarında etkili olmaktadır (White ve diğerleri, 1994: 263).

Hambrick ve Mason (1984), üst kademe teorisinin önermelerini desteklerken sınırlı rasyonellik kavramından yararlanmıştır (Cyert ve March, 1963). Buna göre, üst kademe yöneticiler, sınırlı bilgi işleme yetenekleri, karar alma süreçlerinin karmaşıklığı ve eksik bilgileri sebebiyle irrasyonel kararlar alma eğilimindedir. Yöneticilerin karar alma sürecinde sahip oldukları eksik bilgiler, bilişsel tabanlarına dayanarak yorumlanır, işlenir ve buna bağlı olarak stratejik kararlar verilir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu bağlamda bilişsel temel, üst kademe yöneticilerin karar verme ve problem çözme yeteneklerinin temelini oluşturur (Chung ve diğerleri, 2018). Bireylerin geçmişteki iş deneyimlerinin çeşitliliğinin

önemi de, bu deneyimlerin, yöneticilerin bilişsel temellerinin oluşumundaki etkisinden kaynaklanmaktadır.

“Kariyer çeşitliliği” (career variety), *kişinin farklı bilgi, yetenek ve bakış açısı edinmesini sağlayan, daha önce bulunduğu görevler yoluyla kazandığı farklı kariyer deneyimlerinin birikimi* olarak tanımlanmaktadır (Karaevli, 2005: 155; Karaevli ve Hall, 2006: 363). Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu kariyer çeşitliliğinin genel olarak “fonksiyonel alan” ve “kurumsal bağlam” olmak üzere iki boyut altında incelendiği görülmektedir (Smith ve White, 1987; White ve diğerleri, 1994; Karaevli ve Hall, 2006; Dries ve diğerleri, 2012). Fonksiyonel alan üretim/işlemler, pazarlama/satış, finans/muhasebe, araştırma-geliştirme, yönetim vb. işletme fonksiyonlarını ifade ederken; fonksiyonel çeşitlilik ise kişinin kariyeri boyunca bulunduğu fonksiyonların çeşitliliğini göstermektedir. Kişinin daha önce çalıştığı firmalar ve sektörler ise kurumsal bağlamı oluşturmaktadır. Buna göre, yöneticinin bugüne kadar bulunduğu ayrı firma ve sektörlerin çeşitliliği kurumsal çeşitliliği ifade etmektedir (White ve diğerleri, 1994; Karaevli ve Hall, 2006).

Bu çalışmanın amacı, yazarlar tarafından belirlenen çeşitli kriterlere göre, başarılı ve başarısız olarak nitelenen işletmelerin üst kademe yöneticilerinin kariyer çeşitliliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya koyulması ve varsa bu farklılığın olası sebeplerinin literatür ışığında değerlendirilmesidir. Bu kapsamda, Borsa İstanbul’da işlem gören firmaların genel müdürlerinin iş geçmişleri kariyer çeşitliliği bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışma, ülkemizde üst kademe yöneticilerin kariyer çeşitliliğini ölçen ilk çalışmadır. Bu bakımdan, çalşmanın ilgili literatüre teorik ve metodolojik olarak katkı sağlama potansiyeli olduğu düşünülmektedir.

SORUNSAL

Literatürde üst kademe yöneticilerin ve yönetici takımlarının geçmiş deneyimleri, genel olarak yenilik (Crossland ve diğerleri, 2014; Chung ve diğerleri, 2018), uyum yeteneği (Karaevli ve Hall, 2006) ve firma performansı (Hamori ve Koyuncu, 2014; Wang ve diğerleri, 2015) gibi örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Farklı kurumsal çevrelerde edinilen iş deneyimleri, bireylerin bilişsel temelini zenginleştirerek, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar (Tyre ve von Hippel, 1997). Bu nedenle, kariyer çeşitliliği yüksek olan bir yöneticinin, işletmeyi başarıya taşıyacak isabetli kararlar vermesi daha olası görünmektedir. Bununla birlikte, düşük düzeyde kariyer çeşitliliğine sahip olan yöneticilerin benzer departmanlarda (fonksiyonel çeşitlenme) veya sektörlerde uzun yıllar çalışması (kurumsal çeşitlenme) kariyer uzmanlığına neden olarak, stratejik karar alternatiflerini belirleme yeteneklerini kısıtlayabilmekte ve işletme başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Miller, 1991; Datta ve diğerleri, 2002).

Bu doğrultuda, başarılı firmaların yöneticileri ile başarısız firmaların yöneticileri arasında kariyer çeşitliliği bakımından bir farklılık olması beklenmektedir. Buna göre araştırmanın temel hipotezi, *"Başarılı firma yöneticilerinin kariyer çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin kariyer çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."* şeklinde ifade edilebilir. Kariyer çeşitliliğinin boyutlarına ilişkin geliştirilen iki alt hipotez ise, *"Başarılı firma yöneticilerinin kurumsal çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin kurumsal çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."* ve *"Başarılı firma yöneticilerinin fonksiyonel çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin fonksiyonel çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."*şeklindedir.

YÖNTEM

Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini, Borsa İstanbul'da işlem gören firmalar arasından, ilgili literatür taraması sonucu yazarlar tarafından belirlenen kriterlere göre seçilmiş, 70'i başarısız ve 74'ü başarılı olmak üzere toplam 144 firmanın genel müdürü oluşturmaktadır. Söz konusu başarısız firmalardan 18'inin ve başarılı firmalardan ise 5'inin yöneticilerinin kariyer çeşitliliğine ilişkin verilere ulaşılamadığından, bu firmalar kapsam dışı bırakılmış ve araştırmada, 52 başarısız ve 69 başarılı firma genel müdürü olmak üzere, toplam 121 genel müdürün kariyer çeşitliliğine yönelik bilgileri değerlendirilmiştir.

Literatürde başarısızlığın, yasal sürece ve işletmenin sorunlarının sınıflandırılmasına bağlı olarak birçok şekilde tanımlandığı görülmektedir (Altman ve Hotchkiss, 2010: 4). Başarısızlık kavramı, geçici nedenlerle yükümlülüklerin karşılanamamasından, firmanın iflas etmesine kadar uzanan durumları içerir (Akgüç, 1998: 947). Sorunlarını çözümleyemeyen başarısız işletmeler, bir çıkış yolu bulamadığında iflas seçeneği ile karşılaşmaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu olumsuz durumu anlatmak için kullanılan başarısızlık kavramının tespitinde ise görüş birliği yoktur. Çalışmanın amacına ve yapılan başarısızlık tanımına göre kriterler belirlenmektedir (Aktaş, 1993). Bazı çalışmalar, borçların ödenmesinde sıkıntı çekilmesini başarısızlığın bir göstergesi olarak kabul ederken (Beaver, 1966), bazıları iflas başvurusunda bulunmuş firmaları başarısız olarak ele almıştır (Altman, 1984). Bazı araştırmacılar ise faaliyetlerden elde edilen kara odaklanarak, 2 yıl veya daha fazla süre kar elde edilememesi durumunu (Poston vd., 1994) ya da üç yıllık kümülatif kar toplamının negatif olmasını (Hill vd., 2011) başarısızlık olarak değerlendirmiştir. Bu çalışmada da başarısızlık, literatürde de sıklıkla kullanılan üç kriter ile belirlenmiştir. Buna göre firma, "3 yıl veya daha fazla süre kar elde edememesi", "özsermayesini kaybetmesi" ya da "Yakın İzleme Pazarı'nda işlem görmesi" durumlarından herhangi birini tecrübe etmesi durumunda başarısız olarak kabul edilmiştir.

Başarılı firmaları belirlemek için, Borsa İstanbul Pay Piyasası'nın temel göstergesi olan BİST 100 endeksi kapsamındaki firmalar incelenmiştir. BIST 100 endeksi, Borsa İstanbul'da işlem gören en

yüksek piyasa değeri ve işlem hacmine sahip 100 hisse senedinin performansını göstermektedir. Endeks kapsamındaki firmaların son üç mali yılındaki performansları dikkate alınarak, her üç yılda da kar elde eden firmalar başarılı kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin kariyer çeşitliliğinin ölçülmesi için gerekli veriler ikincil kaynaklardan toplanmıştır. Firmaların web siteleri, yayınladıkları faaliyet raporları, çeşitli sendika web siteleri ile Linkedin vb. profesyonel sosyal paylaşım platformlarından elde edilen özgeçmişler incelenerek, kariyer çeşitliliğinin ölçülmesi yoluna gidilmiştir.

Kariyer Çeşitliliğinin Ölçülmesi

Yöneticilerin kariyer çeşitliliği, Crossland ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen ve geçerliliği iki ayrı örneklemde test edilen kariyer çeşitliliği endeksi ile ölçülmüştür. Söz konusu endekse göre kariyer çeşitliliği, bireyin mevcut firmada genel müdür oluncaya kadar çalıştığı tüm ayrı firmaların, sektörlerin ve fonksiyonel alanların toplamının, bireyin mevcut firmada genel müdür oluncaya kadar edindiği yıl cinsinden toplam deneyime bölünmesiyle bulunmaktadır. Endeksteki firma çeşitliliği ile sektörel çeşitliliğin toplamı kurumsal çeşitlilik boyutunda değerlendirilirken, fonksiyonel çeşitlilik ise ayrı bir boyut olarak ele alınmaktadır. Kurumsal çeşitlilik ve fonksiyonel çeşitliliğin toplamı da yöneticinin kariyer çeşitliliğini ifade etmektedir.

Yöneticilerin kariyer deneyimlerinin kodlanması bir dizi işlemi gerektirmiştir. İlk olarak her bir genel müdürün özgeçmişi incelenerek, tüm iş deneyimlerinin kronolojik bir sıralaması oluşturulmuştur. Lisans öğrenimi sırasında yapılan stajlar değerlendirmeye alınmamıştır. Yöneticilerin yurt içi ve yurt dışında edindikleri tüm iş deneyimleri, işte geçirilen süreye bakılmaksızın ayrı bir deneyim olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin, kariyerleri boyunca çalıştıkları firmaların ait olduğu sektörlerin kodlanmasında, TC. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın belirlediği, 26 ayrı sektörden oluşan sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Karşılaşılan az sayıdaki kamu kurumu deneyimi ise, kurumun faaliyet alananına bakılmaksızın, ayrı bir sektör olarak değerlendirilmiştir.

Firma çeşitliliğinin kodlanmasında, kişinin dışarıdan yeni bir işgören olarak katıldığı her bir firma ayrı bir firma deneyimi olarak değerlendirilmiştir. Aynı holdinge bağlı grup firmaları ayrı bir firma olarak değerlendirilmiştir. Genel müdürün diğer firmalardaki yönetim kurulu üyelikleri de, ayrı kurumsal çevrelerle ilişki kurulmasını gerektirdiği için, ayrı bir firma deneyimi olarak kodlanmıştır. Bununla birlikte, aynı firmaya ait, farklı lokasyonlardaki şube veya fabrikalar, ayrı bir firma olarak değerlendirilmemiştir.

Fonksiyonel çeşitliliğin kodlanmasında, Bunderson (2003), Cannella ve diğerleri (2008) ve Crossland ve diğerlerinin (2014) çalışmaları da göz önünde bulundurulularak, üretim, pazarlama/satış, finans/muhasebe, araştırma-geliştirme/mühendislik, yönetim, insan kaynakları yönetimi ve diğer olmak üzere, 7'li bir sınıflandırma kullanılmıştır. Her fonksiyon bir kez kodlanmıştır. İncelenen özgeçmişlerde, belirli bir işin ünvanı veya fonksiyonunun açıkça belirtilmediği durumlarda, fonksiyonun belirlenmesi için iş tanımları kullanılmıştır.

Kodlama kriterlerinin güvenilirliğini değerlendirmek için, Crossland ve diğerlerinin (2014) önerdiği şekilde, örneklem içinden tesadüfi olarak seçilen 10 firmanın genel müdürüne ait özgeçmişler, iki ayrı bağımsız değerlendirici tarafından tekrar kodlanmış ve değerlendiriciler arasında % 89 oranında tutarlılık olduğu görülmüştür.

ANALİZ VE BULGULAR

Başarısız ve başarılı firmaların genel müdürlerinin özgeçmiş bilgileri incelenmiş olup, 121 adet üst düzey yöneticinin ortalama 29 yıllık iş tecrübesine sahip olduğu, yöneticilerin yaş ortalamalarının 54 olduğu, %47.9'unun lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu, %50.4'ünün yurt dışı iş tecrübesine sahip olmadığı ve %88.4'ünün ise çalıştığı işletmede sahipliğinin bulunmayarak profesyonel yönetici olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Başarısız ve başarılı firmaların genel müdürlerinin, kurumsal ve fonksiyonel çeşitliliği ve toplam kariyer çeşitliliğine ilişkin ortalama değerler Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Kurumsal çeşitliliğin bileşenleri olan firma çeşitliliği ve sektör çeşitliliği bakımından, başarısız firmaların başarılı firmalardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, başarısız firmaların genel müdürlerinin kurumsal çeşitliliğinin, başarılı firmaların genel müdürlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Fonksiyonel çeşitlilik açısından ise, başarılı firmaların genel müdürleri daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak kariyer çeşitliliği açısından değerlendirildiğinde, başarısız firmaların genel müdürlerinin, başarılı firmaların genel müdürlerinden daha yüksek kariyer çeşitliliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Kariyer Çeşitliliği ve Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

	Firma	**N**	**Ortalama**	**Std. Sapma**
Firma Çeşitliliği	Başarısız	52	0,1316	0,0839
	Başarılı	69	0,1072	0,0932
Sektör Çeşitliliği	Başarısız	52	0,0764	0,0398
	Başarılı	69	0,0492	0,0255
Kurumsal Çeşitlilik	Başarısız	52	0,2080	0,1108
	Başarılı	69	0,1564	0,1061
Fonksiyonel Çeşitlilik	Başarısız	52	0,1068	0,0723
	Başarılı	69	0,1125	0,0699

KARİYER ÇEŞİTLİLİĞİ	Başarısız	52	0,3148	0,1370
	Başarılı	69	0,2689	0,1207

Başarılı ve başarısız firmalar arasındaki kariyer çeşitliliği farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlılığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Firma Çeşitliliği	**Sektör Çeşitliliği**	**Kurumsal Çeşitlilik**	**Fonksiyonel Çeşitlilik**	**Kariyer Çeşitliliği**
Mann-Whitney U	1355	1057	1233	1653,5	1401
Wilcoxon W	3770	3472	3648	3031,5	3816
Z	-2,32	-4,006	-2,952	-0,747	-2,063
p	0,02	0,000	0,003	0,455	0,039

Analiz sonuçları incelendiğinde, başarılı ve başarısız firmalar arasında kurumsal çeşitlilik açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülürken ($U=1233$, $p<0,05$), fonksiyonel çeşitlilik açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($U=1653,5$, $p>0,05$). Toplam kariyer çeşitliliği açısından değerlendirildiğinde, başarılı ve başarısız firmalar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($U=1401$, $p<0,05$). Buna göre, başarısız firmaların genel müdürlerinin kariyer çeşitliliği, başarılı firmaların genel müdürlerininkinden anlamlı derecede fazladır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Borsa İstanbul kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, başarısız firmaların üst kademe yöneticilerinin, başarılı firmaların yöneticilerine göre daha yüksek kariyer çeşitliliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, araştırmanın "*Başarılı firma yöneticilerinin kariyer çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin kariyer çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."* şeklindeki temel hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları yöneticilerin kurumsal çeşitlilikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu gösterirken, fonksiyonel çeşitlilik açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden *"Başarılı firma yöneticilerinin kurumsal çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin kurumsal çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."* hipotezi kabul edilirken; *"Başarılı firma yöneticilerinin fonksiyonel çeşitliliği ile başarısız firma yöneticilerinin fonksiyonel çeşitliliği arasında anlamlı farklılık vardır."* hipotezi reddedilmiştir.

Üst yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin ihtiyaç duyduğu kavramsal yetenek, işletmenin çeşitli fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olmayı ve karar aşamasında bu fonksiyonlar arasında koordinasyon kurmayı gerektirir. Bununla birlikte, bireylerin genel müdürlük pozisyonuna ulaşıncaya kadar, kariyer yolları boyunca birçok ayrı işletme fonksiyonunu deneyimlemesi beklenmektedir. Bu açıdan, firmalar arasında fonksiyonel çeşitlilik bakımından anlamlı bir farklılık olmaması doğal karşılanabilir. Firma yöneticilerinin kariyer çeşitliliği arasındaki farklılığın, başarısız firmalar lehine olması ise, literatürdeki,

kariyer çeşitliliğinin pozitif örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu fikri ile çelişkili görünmektedir. Bu çelişki, araştırmanın gerçekleştirildiği bağlamın özelliklerini gündeme getirmektedir. Bu noktada, araştırma sonuçlarını değerlendirilirken üst düzey yöneticilerin içinde bulunduğu bağlam kapsamında uzun dönemli kariyerleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Crossland ve diğerleri (2014), kariyer çeşitliliğinin her zaman değerli ve faydalı olmayabileceğine vurgu yapmıştır. Buna göre, kişi başarısızlık, başarısızlık korkusu veya yalnızca işinden sıkıldığı için bile fazla kariyer hareketi yapabilir. Özellikle nevrotik kişilik özelliğine sahip kimseler için bu olasılık daha fazladır. Bu hareketlerin bilişsel sonucu da, hiçbir şeye hakim olmadan edinilmiş yüzeysel bir genişlik olabilir. Bu tespitler, başarısız işletmelerin yöneticilerinin de, bu tarz yüzeysel bir kariyer çeşitliliğine sahip olma ihtimalini akıllara getirmektedir.

Vurgulanması gereken ikinci bir nokta, örgütün stratejisi ile üst kademe yöneticilerin kariyer geçmişleri arasında bir uyumun olması gerekliliğidir. Leontiades (1982), Gupta (1984), Reed ve Reed (1989), White ve diğerleri (1994) gibi birçok çalışma, ancak örgüt stratejisine uygun özelliklerdeki yöneticilerle başarıya ulaşılabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin, ilişkisiz çeşitlendirme ile büyüyen bir firmanın yöneticisi için kariyer çeşitliliği önemliyken, ilişkili çeşitlendirme stratejisine sahip bir firmanın yöneticisinin, yalnızca işletmenin faaliyet konusunda derin bir deneyime sahip olması yeterli görülebilir.

Göz önünde bulundurulması gereken üçüncü bir nokta, firmanın faaliyet gösterdiği endüstri çevresinin özellikleridir. Örneğin Gupta (1984), durağan bir endüstri çevresinde faaliyet gösteren firmalar için, derin bir sektör deneyiminin kariyer çeşitliliğine göre daha faydalı olabileceğini ifade etmiştir. Bu bakış açısıyla, daha ileri bir değerlendirme yapılabilmesi için, sektörler arası farklılıkların dikate alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akgüç, Ö. 1998. **Finansal yönetim**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü.

Aktaş, R. 1993. **Endüstri işletmeleri için mali başarısızlık tahmini**. Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Yayın, 323.

Altman, E. I. 1984. A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. **The Journal of Finance,** 39(4), 1067-1089.

Altman, E. I. ve Hotchkiss, E. 2010. **Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt**. Vol. 289, John Wiley & Sons.

Argyris, C. ve Schön, D. 1978. What is an organization that it may learn. Argyris C, Schoen DA (Eds). **Organizational learning: A theory perspective,** 8-29, Addison-Wesley: Reading, MA.

Beaver, W. H. 1966. Financial ratios as predictors of failure. **Journal of Accounting Research,** 71-111.

Bunderson, J. S. 2003. Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. **Academy of Management Journal**, 46(4), 458-474.

Cannella Jr, A. A., Park, J. H. ve Lee, H. U. 2008. Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. **Academy of Management Journal**, 51(4), 768-784.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. ve Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, 30(6), 749-778.

Chung, D., Cho, T. S. ve Kang, J. 2018. The linkage between TMT knowledge diversity and firm-level innovation: the role of organisational search scope and managerial discretion. **International Journal of Technology Management**, 78(3), 208-233.

Crossland, C., Zyung, J., Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. 2014. CEO career variety: Effects on firm-level strategic and social novelty. **Academy of Management Journal**, 57(3), 652-674.

Cyert, R. M. ve March, J. G. 1963. **A behavioral theory of the firm.** NJ: Englewood Cliffs.

Datta, D. K., Guthrie, J. P. ve Rajagopalan, N. 2002. Different industries, different CEOs? A study of CEO career specialization. **Human Resource Planning,** 25(2), 14-25.

Dries, N., Vantilborgh, T. ve Pepermans, R. 2012. The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. **Personnel Review,** 41(3), 340-358.

Gupta, A. K. 1984. Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination. **Academy of Management Review**, 9(3), 399-412.

Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. **Academy of Management Review**, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9(2), 193-206.

Hamori, M. ve Koyuncu, B. 2015. Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance. **Human Resource Management,** 54(1), 23-44.

Hill, N. T., Perry, S. E. ve Andes, S. 2011. Evaluating firms in financial distress: an event history analysis. **Journal of Applied Business Research (JABR),** 12(3), 60-71.

Karaevli, A. 2005. Yönetici yedekleme planı bir örgütün değişim kapasitesini nasıl azaltabilir? kuramsal bir model. **Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 145-167.

Karaevli, A. ve Hall, D. T. T. 2006. How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. **Journal of Vocational Behavior**, 69(3), 359-373.

Leontiades, M. 1982. Choosing the right manager to fit the strategy. **The Journal of Business Strategy**, 3(2), 58.

Miller, D. 1991. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. **Management Science**, 37(1), 34–52.

Mutchler, J. F. 1985. A multivariate analysis of the auditor's going-concern opinion decision. **Journal of Accounting Research,** 668-682.

Pfeffer, J. ve Leblebici, H. 1973. Executive recruitment and the development of interfirm organizations. **Administrative Science Quarterly**, 18(4), 449-461.

Poston, K. M., Harmon, K. ve Gramlich, J. D. 1994. A test of financial ratios as predictors of turnaround versus failure among financially distressed firms. **Journal of Applied Business Research (JABR),** 10(1), 41-56.

Reed, R. ve Reed, M. 1989. CEO experience and diversification strategy fit. **Journal of Management Studies**, 26(3), 251-270.

Smith, M. ve White, M. C. 1987. Strategy, CEO specialization, and succession. **Administrative Science Quarterly**, 32(2), 263-280.

Tyre, M. J. ve Von Hippel, E. 1997. The situated nature of adaptive learning in organizations. **Organization Science**, 8(1), 71-83.

Wang, C. L., Senaratne, C. ve Rafiq, M. 2015. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management,** 26(1), 26-44.

White, M. C., Smith, M. ve Barnett, T. 1994. A typology of executive career specialization. **Human Relations**, 47(5), 473-486.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ: BIST-30 ÖRNEĞİ

Özlem SANRI

Yeditepe Üniversitesi,

ozlem.sanri@yeditepe.edu.tr

Ayşe İLGÜN KAMANLI

Doğuş Üniversitesi, ailgun@dogus.edu.tr

Ali PİŞKİN

Yalova Üniversitesi, mrpiskin@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetim, Paydaş Teorisi

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin kârlılık dışında, topluma karşı sorumluluk bilinciyle de hareket etmeleri, paydaşlar tarafından talep ve takip edilen önemli bir konudur. Yasal zorunluluklar dışında, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda gerçekleştirdikleri ve tüm paydaşlara yönelik fayda sağlama çalışmaları olarak özetlenebilecek olan sürdürülebilirlik faaliyetleri, aynı zamanda gelecek nesillere kaynakların sağlıklı bir şekilde aktarılmasına da odaklanmaktadır. Bu çerçevede ortaya çıkan tartışmalar, işletmelerin ne kadar etkili yönetildiği sorusunu gündeme getirmektedir. Kurumsal yönetimle ilgili literatürde çok çeşitli çalışmalar bulunsa da sürdürülebilirlik ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye dair kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Walls ve diğerleri, 2012).

Bu çalışmada, BIST-30 endeksine yer alan şirketlerin, kurumsal yönetim kaliteleri ile Sürdürülebilirlik Endeksi'ne (Endeks) dahil olabilme olasılıkları arasındaki ilişki, paydaş teorisi ve vekalet teorisi aracılığı ile incelenmektedir. Şirketlerin, ekonomik, sosyal ve çevre konularında gösterdikleri hassasiyet ve buna istinaden giriştikleri çeşitli faaliyetler hem pozitif dışsallık oluşturmakta hem de paydaşlar nezdinde olumlu sinyaller ortaya koymaktadır. Dolayısıyla şirketleri Endeks'e dahil olabilmeleri bir itibar göstergesidir. Bu başarıya birçok faktör etki etmektedir. Bunlar arasındaki kurumsal kalitedeki değişimin oluşturacağı etki, çalışma kapsamında 2015-2018 dönemi için incelenmektedir. Logit panel veri analizinin kullanıldığı çalışmanın öncü sonuçlarına göre; yönetim kurulu üyesi sayısının artışı, kuruldaki bağımsız üye oranının ve yabancı üye oranının artışı, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını olumlu etkileyerek Endeks'e dahil olma olasılıklarını artırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre sürdürülebilirlik performansı ile kurumsal yönetim kalitesi arasındaki ilişki, özellikle kurulun genişliği, bağımsız üyelerin objektif tutumu ve yabancı üyeler aracılığı ile algı ve bilgi transferine bağlı bulunmaktadır.

Çalışmanın takip eden bölümlerinde; çalışmaya temel oluşturan teorik altyapı ve literatür açıklanmakta, sonraki bölümlerde veri, yöntem ve ampirik bulgular gösterilmekte, son bölümde ise sonuç yer almaktadır.

TEORİK ÇERÇEVE

Kurumsal yönetim, işletmede sahiplik ve yönetimin birbirlerinden ayrılması anlamına gelmektedir (Bhasa, 2004). Tüm paydaşlarına karşı işletmenin şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluklarının bilincinde olması, kurumsal yönetimin gerçekleşmesi ile mümkün olabilmektedir. Yöneticiler ve hisse sahipleri arasındaki bilgi asimetrisi sorunu literatürde vekalet teorisi altında incelenmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetime olan ihtiyaç vekalet teorisine dayandırılmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003). Vekalet teorisine göre yöneticiler, hisse sahipleri tarafından işletmelerin faaliyetlerini yürütmek üzere görevlendirdikleri aracılardır. Bu yöneticilerin ya da diğer ifade ile aracıların hisse sahiplerinin çıkarlarını gözetmeleri için kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. (Aguilera ve Jackson, 2003).

Vekalet teorisinin yanı sıra kurumsal yönetimin temellerini oluşturan bir diğer teori de paydaş teorisidir. Paydaş teorisi, işletmenin sadece hisse sahiplerine değil bütün paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını göz önünde bulundurup hepsinin ortak çıkarı doğrultusunda hareket etmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu iki teoriye bakıldığında, vekalet teorisi işletme yönetiminde sadece hisse sahiplerinin çıkarlarını gözetirken paydaş teorisi işletmenin performansından etkilenen tüm paydaşları göz önünde bulundurmaktadır. Dolayısıyla, paydaş teorisi toplumun refahının maksimize edilmesini ön planda tutmaktadır (Bhasa,2004).

İşletmelerin topluma ve paydaşlarına karşı sorumlulukları ile pay sahiplerine karşı yükümlülükleri bir arada düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik kavramı iki yaklaşımın ortak kümesine yerleştirilebilmektedir. Bu bakımdan, vekil olarak yöneticilerin, şeffaf, hesap verilebilir ve yönetim ilkelerine bağlı bir şekilde kurumsal yönetim kalitesini artırmaya yönelik faaliyetleri, sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklemekte, bu da işletmenin tüm paydaşları için pozitif çıktılar üretmesi anlamına gelmektedir.

Bu kapsamda, çalışma aşağıdaki hipotezleri içermektedir:

H1: İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin oranı arttıkça (azaldıkça) Endekse dahil olma olasılıkları yükselir (düşer).

H2: İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin oranı arttıkça (azaldıkça) Endekse dahil olma olasılıkları yükselir (düşer).

H3: İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan yabancı üyelerin oranı arttıkça (azaldıkça) Endekse dahil olma olasılıkları yükselir (düşer).

H4: Sürdürülebilirlik konulara daha hassas olan sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin Endeks'e dahil olma olasılıkları yüksektir.

LİTERATÜR

İşletmelerde, yönetim gruplarındaki çeşitlilik, grup kararlarının daha etkin alınmasına imkân vermektedir. Bu durum, yöneticilerin birbirleriyle fikir alışverişi yapma ve birbirlerinden öğrenme yolu ile gerçekleşmektedir (Nemeth, 1986). Bahsi geçen etkileşim, vekalet ve paydaş teorilerinden hareketle, kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesi ve bu gelişimin işletmelerin sürdürülebilirlik performansına olumlu etkisi üzerinden incelenebilmektedir. Bu bakımdan literatürde öne çıkan çalışmalar, konuyu çeşitli açılardan araştırmışlardır. Aşağıda, öncü literatür incelemesinin ilk bulguları belirtilmektedir.

Haniffa ve Coke (2015), çalışmalarında yönetim kurulunun etnik yapısı ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında pozitif bir ilişkiyi göstermişlerdir. Said ve Haron (2009), işletmelerin sosyal sorumluluk açıklamaları ile yönetim kurulunun özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kurulun büyüklüğü, bağımsız üyelerin sayısı ve işletmenin sahiplik yapısı, bu faaliyetleri olumlu etkilemektedir. Kavut (2010), İMKB için gerçekleştirdiği çalışmada, işletmelerin faaliyet raporlarındaki sürdürülebilirlik temalarına dair inceleme yapmış ve bunların kurumsal yönetim ile ilgi derecesini araştırmıştır[1].

VERİ VE YÖNTEM

Veri

Çalışma, BIST-30 endeksinde işlem gören şirketlerin Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olma veya olmama durumları ile bu şirketlerin kurumsal yönetim kaliteleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın örneklem kümesi, Tablo 1'de yer alan 30 şirketi kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik Endeksi'nin Kasım 2014 tarihinden itibaren hesaplanmaya ve yayınlanmaya başlanması nedeniyle inceleme dönemi olarak 2015-2018 seçilmiştir.

Tablo 1: Çalışmada İncelenen Firmalar

	KOD	**ŞİRKET UNVANI**
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
5	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.

[1] Kurumsal yönetim değişkenleri ile sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki ilişki Hussain ve diğerleri (2018) çalışmasında detaylı olarak takip edilebilmektedir.

6	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
7	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
8	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
9	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
10	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
12	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
13	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
14	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
15	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
16	SODA	SODA SANAYİİ A.Ş.
17	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
18	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
19	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
20	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
21	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
22	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
23	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
24	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
25	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
26	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
27	TSKB	TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
28	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
29	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.
30	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

Borsa İstanbul, 2014 yılından itibaren sürdürülebilirlik kavramına dikkat çekebilmek ve şirketleri bu alandaki faaliyetlere teşvik edebilmek amacıyla Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplamakta ve ilan etmektedir. Endekse dahil olmak, şirketler için itibar artışı anlamına gelmekle beraber sürdürülebilirlik kavramının gündemde kalmasına, bu kapsamda çeşitli iyileştirmeler yapılmasına ve olası risklerin tespit edilerek bunların yönetilmesine imkân tanımaktadır (Borsa İstanbul, 2018).

EIRIS (Empowering Responsible Investment), her sene uluslararası sürdürülebilirlik ölçütlerine göre Borsa İstanbul'daki şirketleri değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu çalışma sonucunda, listeye giren şirketler, Aralık ayı itibariyle güncellenmekte ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Şirketler, 10 üzerinden, eşik değer olan 6,5 puanı aşmaları durumunda listeye dahil edilmektedir (Borsa İstanbul, 2018). Puanlama yapılırken, çevre, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yönetim kurulu yapısı, rüşvetle mücadele, insan hakları, tedarik zinciri, sağlık ve güvenlik alt başlıklarında değerlendirmeler yapılmaktadır (eğer işletme banka ise ek olarak bankacılık kriterleri alt başlığı da değerlendirilmektedir) (EIRIS, 2015).

Çalışmada, kategorik bağımlı değişken (*endeks*) kullanılmaktadır. Buna göre, bağımlı değişken; işletme i, Endeks kapsamında yer almıyorsa 0, yer alıyorsa 1 değerini almaktadır. 2015-2018 döneminde Endeks'e dahil edilen işletmeler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Alınan İşletmeler (2015-2018)

KASIM 2014-EKİM 2015	KASIM 2015-EKİM 2016		KASIM 2016-EKİM 2017		KASIM 2017-EKİM 2018	
AKBANK	AKBANK	PETKİM	ADEL KALEMCİLİK	PETKİM	AK ENERJİ	PETKİM
ARÇELİK	AKSA ENERJİ	SABANCI HOLDİNG	AKBANK	SABANCI HOLDİNG	AKBANK	POLİSAN HOLDİNG
ASELSAN	ANADOLU EFES	SAF GMYO	AKSA ENERJİ	SAF GMYO	AKSA ENERJİ	SABANCI HOLDİNG
GARANTİ BANKASI	ARÇELİK	T.S.K.B	ANADOLU EFES	ŞİŞE CAM	ANADOLU EFES	SODA SANAYİİ
KOÇ HOLDİNG	ASELSAN	TAV HAVALİMANLARI	ARÇELİK	T. HALK BANKASI	ARÇELİK	ŞİŞE CAM
MİGROS	BRİSA	THY	ASELSAN	T.S.K.B.	ASELSAN	T. HALK BANKASI
PETKİM	COCA COLA	TOFAŞ	BRİSA	TAT GIDA	BRİSA	T.S.K.B.
SABANCI HOLDİNG	DOĞUŞ OTOMOTİV	TURKCELL	COCA COLA	TAV HAVALİMANLARI	COCA COLA	TAT GİDA
TAV HAVALİMANLARI	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	TÜPRAŞ	DOĞAN HOLDİNG	TEKFEN HOLDİNG	ÇİMSA	TAV HAVALİMANLARI
TOFAŞ	FORD OTOSAN	TÜRK TELEKOM	DOĞUŞ OTOMOTİV	THY	DOĞAN HOLDİNG	TEKFEN HOLDİNG
TURKCELL	GARANTİ BANKASI	ÜLKER	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	TOFAŞ	DOĞUS OTOMOTİV	THY
TÜPRAŞ	İŞ BANKASI	VAKIFLAR BANKASI	FORD OTOSAN	TURKCELL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	TOFAŞ
TÜRK TELEKOM	KOÇ HOLDİNG	VESTEL	GARANTİ BANKASI	TÜPRAŞ	FORD OTOSAN	TURKCELL
VAKIFLAR BANKASI	MİGROS	YAPI VE KREDİ BANKASI	GLOBAL YAT. HOLDİNG	TÜRK TELEKOM	GARANTİ BANKASİ	TÜPRAŞ
YAPI VE KREDİ BANKASI	OTOKAR		İŞ BANKASI	TÜRK TRAKTÖR	İŞ BANKASI	TÜRK TELEKOM
			İŞ GMYO	ÜLKER	KOC HOLDİNG	TÜRK TRAKTÖR
			KOÇ HOLDİNG	VAKIFLAR BANKASI	KORDSA GLOBAL	ÜLKER
			KORDSA GLOBAL	VESTEL	LOGO YAZILIM	VAKIFLAR BANKASI
			MİGROS	VESTEL BEYAZ EŞYA	MİGROS TİCARET	VESTEL
			NETAŞ TELEKOM	YAPI VE KREDİ BANKASI	NETAS TELEKOM	VESTEL BEYAZ ESYA
			OTOKAR	ZORLU ENERJİ	OTOKAR	YAPI VE KREDİ BANKASI
			PEGASUS		PEGASUS	ZORLU ENERJİ

Kaynak: Borsa İstanbul.

Çalışmada; şirketin yönetim kurulundaki üye sayısı (*yksay*), yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (*bagimsiz*), yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı (*kadin*) ve yönetim kurulundaki yabancı üyelerin oranı (*yabanci)* kurumsal yönetim kalitesini gösteren bağımsız değişkenler olarak kullanılmaktadır. Şirketlerin sektörlerine göre sürdürülebilirlik konusuna dair hassasiyetlerini belirlemek adına kullanılan (*sektor*) değişkeni, şirketin petrol, kimya, ilaç, ulaştırma gibi alanlardaki faaliyetlerini temsil etmektedir. Kontrol değişkenleri olarak aktif

büyüklüğü (*aktifb*), net satışların büyümesi (*satisb*) ve aktif karlılığı (*roa*) kullanılmaktadır. Tablo 3, bağımlı ve bağımsız değişkenlere dair açıklamaları ve bu verilerin kaynaklarını göstermektedir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Açıklamalar ve Veri Kaynakları

Değişken	**Açıklama**	**Kaynak**
endeks	İşletme Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksine dahil edilmemiş ise =0, edilmiş ise =1	Borsa İstanbul
bagimsiz	Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı / toplam üye sayısı	KAP
kadin	Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı / toplam üye sayısı	KAP
yabanci	Yönetim kurulundaki yabancı üye sayısı / toplam üye sayısı	KAP
sektor	İşletme sürdürülebilirlik bakımından hassas sektörde faaliyet göstermiyor ise =0, gösteriyor ise =1	
aktifb	Toplam varlıkların büyüme oranı (%)	KAP
satisb	Net satışların büyüme oranı (%)	KAP
roa	Aktif karlılığı = net dönem kârı/toplam aktif	KAP

Kurumsal yönetim kalitesini gösteren değişkenler ve finansal tablolardan elde edilen kontrol değişkenleri Hussain ve diğerleri (2019) takip edilerek belirlenmiştir. Buna göre; yönetim kurullarında bağımsız üye, kadın üye ve yabancı üye oranlarının artışı ile sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ve kalitesinin artması arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik konularına daha hassas olan sektörlerde (kimya, ilaç, petrol gibi) faaliyette bulunmaları, konuya daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

Yukarıdaki hipotezlere bağlı olarak oluşturulan ekonometrik model aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned} P(endeks_{it} = 1) \\ &= \beta_0 + \beta_1 bagimsiz_{it} + \beta_2 kadin_{it} + \beta_3 yabanci_{it} + \beta_3 sektor_{it} \\ &+ \beta_4 aktifb_{it} + \beta_5 satisb_{it} + \beta_6 roa_{it} + \varepsilon_{it}\ , \\ &i = 1, \dots, 30\ ve\ t = 2015, \dots, 2018 \end{aligned}$$

Yöntem

Kategorik yapıdaki (0 veya 1 değerini alan bağımlı değişken) bağımlı değişken kullanımı ve çok birim için çoklu yıl analizi yapılması nedenleriyle modelin tahmininde logit panel veri analizi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenin kategorik yapıda olduğu modellerde; β_j , x_j ’de meydana gelen 1 birimlik değişimin, diğer her şey sabitken, bağımlı değişken y’de neden olacağı etkiyi göstermemektedir. Çünkü y sadece 0’dan 1’e veya 1’den 0’a doğru değişimi ifade etmektedir (Wooldridge, 2002)

Bağımlı değişken kategorik yapıda iken y'nin "başarı" olasılığı $(y = 1)$ y'nin beklenen değerine eşittir. Logit modelin katsayı tahmininde OLS yerine, "en çok olabilirlik tahmini (maximum likelihood estimation-MLE)" yöntemi tercih edilmektedir. MLE yöntemi log-olabilirlik (log-likelihood) fonksiyonunun değerini en çoklaştırmak için kullanılmaktadır. Bu fonksiyon, veri bağımsız değişkenler ve katsayılar mevcut iken gözlemlenen y değerlerinin elde edilme olasılıklarını göstermektedir (Menard, 2001).

Logit modellerin uyum ölçümü için R^2 kullanımı uygun değildir ancak günümüze kadar üzerinde uzlaşılan ortak bir istatistik ortaya koyulamamıştır Logit modellerde kullanılmak üzere üretilen R^2'lere genel olarak pseudo-R^2 ismi verilmektedir. Logit modellerde katsayıların işaretinin bilinmesi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki pozitif veya negatif etkisine dair yorum yapılması için yeterlidir; logit modelin regresyon katsayılarının büyüklükleri değil, sahip oldukları işaretler dikkate alınarak bağımlı değişken ile ilişkisi yorumlanmaktadır (Hilbe, 2009).

Panel veri analizinde, oluşturulan spesifikasyonunun yapısı, sabit etkiler veya rassal etkiler olarak tespit edilebilmektedir. Sabit etkiler ve rassal etkiler arasında seçim yaparken bu karar Hausman testi sonucuna göre verilmektedir. Hausman test istatistiği olasılığının %5'ten küçük olması durumunda sabit etkiler, %5'ten büyük olması durumunda rassal etkiler modeli kullanılmaktadır.

AMPİRİK BULGULAR

Örneklem kümesine dair kurulan ve tahmini gerçekleştirilen öncü modele ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Min	Maks
endeks	120	0.683333	0.467127	0	1
yksayi	120	9.866667	2.755997	5	18
bagimsiz	120	30.80072	9.327592	0	50
kadin	120	13.09109	13.34132	0	55.55556
yabanci	120	13.65419	19.00527	0	54.54545
sektor	120	0.666667	0.473381	0	1
aktifb	120	22.50683	14.126	-6.29	69.21
satisb	120	25.33258	21.43298	-15.16	93.41
roa	120	13.55858	37.40026	-4.26	240.35

Tablo 5 analiz sonuçlarına ilişkin korelasyon matrisini içermektedir. Bu tabloda, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü gösterilmektedir. Tablodaki verilere göre, kurumsal kalite

göstergeleri ve kontrol değişkenleri ile Endeks'e dahil olma olasılığı arasında pozitif bir korelasyon vardır. Bu ilişkilerin 1'e yaklaşan değerlerde olmaması çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığına işaret etmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirliğe hassas sektörlerde yer alan işletmelerin ile Endeks'e dahil olma olasılıkları negatif ilişkilidir. Her ne kadar çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkma ihtimalinin zayıf olduğu gözlemlense de bu sorunun varlığına ilişkin varyans genişlik faktörleri (VIFs) kontrol edilerek kesin sonuç elde edilmelidir. Eğer VIF değerleri 3'ten küçük ise çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı iddia edilebilmektedir. Bu çalışma için her değişkenin VIF değeri 3'ten (max. 1,27 ve min. 1,09) ve ortalama VIF değeri 1,27'den küçüktür.

Tablo 5: Korelasyon Matrisi

	endeks	yksayi	bagimsiz	kadin	yabanci	sektor	aktifb	satisb	roa
endeks	1								
yksayi	0.3847	1							
bagimsiz	0.0955	-0.1857	1						
kadin	0.0741	0.0457	0.108	1					
yabanci	0.3144	0.3423	-0.1727	-0.186	1				
sektor	-0.1773	0.0429	0.0059	0.2395	-0.1121	1			
aktifb	0.0721	-0.1463	0.1466	-0.1152	-0.0118	0.1711	1		
satisb	0.1284	0.0311	-0.0173	0.0403	-0.0914	-0.0051	0.2307	1	
roa	0.0293	0.0309	-0.1188	0.0582	-0.1298	-0.197	-0.0518	0.0472	1

Hausman testinin sonucun %5'ten büyük olması (Prob>chi2 = 0.0904) nedeniyle model yapısı rassal etkiler olarak belirlenmiştir. Tablo 6, modelin öncü tahmin sonuçlarını göstermektedir. Rassal etkiler modelinin öncü sonuçlarına göre bağımlı değişken ile yönetim kurulu üyesi sayısı, bağımsız üye oranı ve yabancı üye oranı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Sektör değişkeni ise Endeks'e dahil olma olasılığını, hassas sektörler aleyhine negatif etkilemektedir. Kontrol değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 6: Ampirik Bulgular

	yksayi	**bagimsiz**	**kadin**	**yabanci**	**sektor**	**aktifb**	**satisb**	**roa**	***sabit***
RE	0.6439** (0.2769)	0.1357* (0.0817)	0.0643 (0.0395)	0.0869** (0.0395)	-2.1807* (1.3061)	0.0333 (0.0275)	0.2605 (0.0161)	0.0054 (0.0138)	-10.88 (4.70)**
Log-Olasılık = -46.3925 Wald chi^2: 12.62 Prob>chi^2=0.1255									

***p<0,001, **p<0,05, *p<0,1.
Robust standart hatalar parantez içinde gösterilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde, sadece uluslararası toplum için değil işletmeler için de sürdürülebilirlik teması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorun, işletmeler için hem pay sahiplerine hem de tüm paydaşlara karşı yüklenilen bir sorumluluğa işaret etmektedir. Ekonomik, sosyal ve çevre başlıkları altında takip edilen sürdürülebilirlik performansı, sadece pozitif dışsallık yaratmamakta, aynı zamanda şirketlerin itibarını da artırmaktadır.

Bu bakımdan, çağdaş literatürde, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını yakından ilgilendiren değişkenler, araştırmacılar tarafından incelenmekte ve önemli veriler elde edilmektedir. Çalışma, bahsi geçen kapsamda, kurumsal yönetim kalitesi ile işletmelerin sürdürülebilirlik performansını incelemekte ve yönetim kurulu yapısının (bağımsız üye, yabancı üye ve üyesi sayısı) olumlu etkisini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Aguilera, R.V. ve Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, *28*(5), 6-10.

Ararat, M. ve Uğur, M. (2002). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. **International Journal of Business in Society,** *3*(1), 58-75.

Bhasa, M. P. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. Corporate Governance. **The International Journal of Business in Society**, *4*(2), 5-17.

Borsa İstanbul. 2018. *BİST Sürdürülebilirlik Endeksi*. http://www.borsaistanbul.com/ endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi, Erişim Tarihi: 11.12.2019

EIRIS. 2015. **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Araştırma Metodolojisi.** İngiltere.

Haniffa, R. M., Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. **Journal of Accounting and Public Policy**, *24* (5): 391-430.

Hilbe, J. M. (2009). **Logistic Regression Models**. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Husaain, N., Rigoni, U., Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: analysis of triple bottom line performance. **Journal of Business Ethics**, *149*, 411-432.

Kavut, L. (2010). Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel raporlama: imkb 100 şirketlerinin çevresel açıklamalarının incelenmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, *66*, 9-43.

Menard, S. (2001). **Applied Logistic Regression Analysis** (2 b.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. **Psychological Review**, *93*(1), 23-32.

Said, R., Zainuddin, Y., Haron, H, (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in malaysian public listed companies. **Social Responsibility Journal**, *5* (2), 212-226.

Walls, J. L., Berrone, P., ve Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? **Strategic Management Journal**, *33*(8), 885–913.

Wooldridge, J. M. (2002). **Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data.** Cambridge: The

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İNSAN KAYNAKLARI ESNEKLİĞİ NASIL VE HANGİ ŞART ALTINDAN FİRMA PERFORMANSINI ETKİLER? ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ROLÜ

Mert GÜRLEK

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mertgurlek89@hotmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları (İK) esnekliğinin nasıl ve hangi şart altında firma performansını etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda, örgütsel çevikliğin aracılık; çevresel dinamizmin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma verileri, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma hipotezleri Smart PLS programı kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilmiştir. Bulgulara göre, İK esnekliği örgütsel çeviklik aracılığıyla firma performansını etkilemektedir. Bununla beraber, İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizm düzenleyici bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak İK esnekliğinin örgütsel sonuçları hakkında yeterli araştırma bulunmadığı dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür

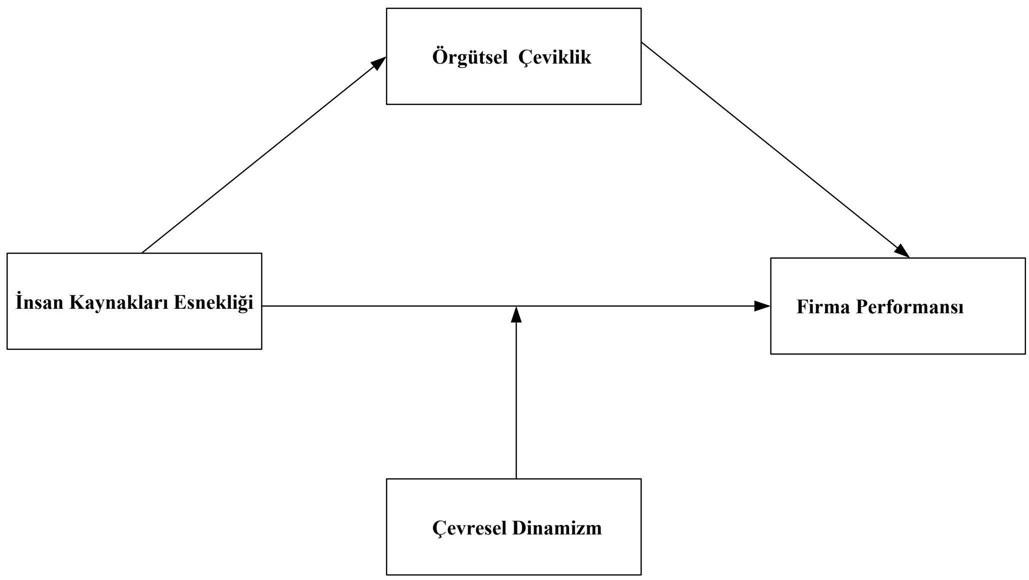
Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları Esnekliği, Örgütsel Çeviklik, Firma Performansı, Çevresel Dinamizm, Otel İşletmeleri

GİRİŞ

Değişen rekabet koşullarına kolayca ve etkili bir şekilde cevap vermek örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. İnsan kaynakları (İK) esnekliği bu zorlukların aşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Way ve diğerleri, 2018). İK esnekliği, mevcut insan kaynağının farklı şartlara uyarlanabilen beceri ve davranış repertuarına sahip olma derecesini ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998). İK esnekliğine yönelik teorik tartışmalar uzun bir süredir devam etmesine rağmen (Milliman ve diğerleri, 1991; Wright ve Snell, 1998), konuya yönelik ampirik çalışmalar yakın tarihlere dayanmaktadır (örn: Úbeda-García ve diğerleri, 2018). Bununla beraber ulusal yazında konuya yeterli dikkatin çekilmediği görülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları esnekliğine dair daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma birkaç araştırma çağrısından hareketle kurgulanmaktadır. Ahammad ve diğerleri (2020) insan kaynakları yönetimi (İKY) alanına yönelik genellikle teori geliştirme çalışmalarının yayımlandığı Human Resource Management Review'da, örgütsel çeviklik ve

İKY arasındaki bağlantıyı araştıran yeterli araştırma bulunmadığını ve İKY'nin örgütsel çeviklik aracılığıyla firma performansını artırmadaki rolünün gelecek araştırmalar tarafından incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Öte yandan, alanyazında İK esnekliği ve firma performansı arasındaki ilişkide çevresel koşulların rolünü incelemeye dönük araştırma çağrıları bulunmaktadır (Way ve diğerleri, 2015; Way ve diğerleri, 2018). Bu iki çağrı odağı birlikte yorumlandığında, insan kaynakları esnekliği nasıl ve hangi şart altından firma performansını etkiler sorusunun cevaplanmaya muhtaç olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut araştırma, yukarıdaki araştırma çağrılarından hareketle İK esnekliğinin örgütsel çeviklik aracılığıyla firma performansını etkilediğini; bununla beraber İK esnekliğinin çevresel dinamizm yüksek olduğu zaman daha fazla firma performansını artırdığını ileri süren bir araştırma modelini test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Sistemlerin çevik bir şekilde hareket edebilmesi için esnek kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Swafford ve diğerleri, 2008). Bir sistem olarak örgütler de çevresel değişimlere çevik bir şekilde cevap verebilmek için esnek kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar (Ordonez de Pablos, 2005). Mevcut stratejik insan kaynakları yönetimi teorisi, İK esnekliğinin bir firmanın değişen çevresel şartlara hızlı bir şekilde yanıt vermesini kolaylaştıran dolayısıyla firma performansını artıran dinamik bir yetenek olduğunu ileri sürmektedir (Bhattacharya ve diğerleri, 2005). Farklı görevleri yerine getirmelerine izin veren çeşitlik becerilere ve özel durumlarda sergileyebilecekleri geniş bir davranış repertuarına sahip insan kaynakları oluşturan örgütler İK esnekliğini tesis etmiş olmaktadırlar (Xiu ve diğerleri, 2017). İK esnekliğine sahip

örgütler, çevresel taleplere daha çevik bir şekilde cevap verebilirler ve böylece daha yüksek bir performansa ulaşabilirler. Bu bakımdan, İK esnekliğinin örgütsel çeviklik aracılığıyla firma performansını artırması beklenilebilir.

Koşul bağımlılığı yaklaşımına göre (Kaufman, 2010) yüksek performans için örgütler İK sistemlerini çevresel şartlara göre düzenlemelidirler. Buna göre dinamik bir çevrede daha esnek sistemler için yatırım yapmak gerekirken, durağan çevrede böyle bir yatırıma gerek olmayabilir (Lepak ve diğerleri, 2003). İK esnekliğinin asıl değeri dinamik çevrede ortaya çıkmaktadır. Çevresel değişmelerin hızı yüksek olduğu zaman, İK esnekliği daha çok firma performansını artırabilir. Bunun tersine istikrarlı çevrede İK esnekliğinin maliyeti faydalarından çok daha ağır basabilir ve firma performansını artırmayabilir (Wright ve Ulrich, 2017). Dolayısıyla, İK esnekliğinin dinamik koşulları altında firma performansını daha fazla artırması beklenilebilir.

TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Çeviklik ve Esneklik

Çeviklik ve esneklik birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Bu nedenle iki yapı arasındaki temel farklılıkları vurgulamakta yarar bulunmaktadır. Çeviklik dış çevreye odaklı bir yetenek olarak kabul edilirken, esneklik çevikliğe katkı sağlayan iç çevreye odaklı bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Uğurlu ve diğerleri, 2019). Çevikliğin stratejik seviyelere daha fazla odaklandığı, esnekliğin ise operasyonel seviyelerle daha fazla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Baker, 1996). Esneklik uyarlanabilirlik ve çok yönlülük ile ilgiliyken, çeviklik daha çok hıza odaklanır. Çeviklik, reaksiyon zamanının yani hızının bir ölçüsüdür, esneklik ise reaksiyon yeteneklerinin bir ölçüsüdür (Swafford ve diğerleri, 2008). Bir başka ifadeyle, çevikli örgütün dışsal değişmelere cevap verme hızıyken, esneklik örgütsel yeteneklerin farklı durumlara uyarlanabilirliğidir (Um, 2017).

İnsan Kaynakları Esnekliği

İnsan kaynakları esnekliği, "insan kaynaklarının örgüte stratejik alternatifler takip etme şansı veren beceri ve davranış repertuarına sahip olma derecesini ifade etmektedir" (Wright ve Snell, 1998: 761). Wright ve Snell (1998) insan kaynakları esnekliğini davranış esnekliği ve yetenek esnekliği olmak üzere iki boyut etrafında tartışmıştır. Davranış esnekliği, işgörenlerin duruma özel taleplere uyarlanabilecek geniş bir davranışsal repertuara sahip olma derecesini ifade etmektedir (Bhattacharya ve diğerleri, 2005). Çevresel değişikliler karşısında, işgörenler rutin davranışlar göstermek yerine yeni ve farklı davranışlar gösteriyorsa davranışsal esnekliğe

sahiptirler (Beltrán-Martín ve diğerleri, 2008). Beceri esnekliği, işgörenlerin çok sayıda farklı görevi yerine getirmelerini sağlayan geniş kapsamlı becerilere sahip olma derecesini ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998). Beceri esnekliğine sahip olan işgörenler farklı görevlerde ve çeşitli şartlarda çalışma becerisi göstermektedirler (Úbeda-García ve diğerleri, 2017).

Örgütsel Çeviklik

Günümüzde, örgütler eylemlerini ve stratejilerini çok hızlı bir şekilde ayarlamalarını ve uyarlamalarını gerektiren çevresel değişikliklerle karşı karşıyadır. Bu aşırı rekabetçi ortamda, örgütsel çeviklik performans üzerinde önemli etki yaratabilecek bir firma yeteneği haline gelmiştir (Ravichandran 2018). Örgütsel çeviklik, firmanın dış çevredeki öngörülemeyen değişikliklere cevap olarak dinamik ve hızlı bir şekilde yeniden yapılanma veya uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Doz ve Kosonen, 2008; Bernardes ve Hanna 2009). Beklenmeyen bir değişim ile karşı karşıya kaldıklarında hızlı bir şekilde fırsatları ve tehditleri tespit edebilen ve bunlara cevap veren örgütler çevik örgütler olarak kabul edilmektedirler (Tallon ve Pinsonneault, 2011).

İnsan Kaynakları Esnekliği ve Örgütsel Çeviklik

Yoğun rekabet ortamında örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi için insan kaynaklarının çevresel uyumu kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Saha ve diğerleri, 2017). Bunu bir benzetmeyle ifade edecek olursak, bir boksör rakibinin ani hamlelerine çevik bir şekilde karşılık verebilmek için esnek kas sistemine sahip olmalıdır. Araştırmacılar çevik bir örgüt için esnek bir insan sermayesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar (Dyer ve Shafer, 2003; Nijssen ve Paauwe, 2012). Hızla değişen çevrede, öğrenmeye istekli ve değişimleri normal bir yaşam biçimi olarak ele alabilen bir işgücü yaratmak esas kabul edilmektedir (Paauwe ve Boon, 2009).

Beceri esnekliği açısından, çeşitli görevleri yerine getirmelerine izin veren çok sayıda beceri kazanmış ve çeşitli şartlar altında çalışabilme yeteneğini gösteren insan kaynakları örgütün çevresel değişimlere daha hızlı cevap vermesini kolaylaştırabilir (Nijssen ve Paauwe, 2012; Camps ve diğerleri 2016). Davranış esnekliği açısından, önceden bilinmeyen koşullara göre davranışlarını uyarlayabilen insan kaynakları örgütün daha kolay bir şekilde çevresel değişimler karşılık vermesini sağlayabilir (Úbeda-García ve diğerleri, 2017). Önceki araştırmalar, çeşitli esnek sistemlerin örgütsel çevikliğin artırdığını tespit etmişlerdir (Swafford ve diğerleri, 2008; Shekarian ve diğerleri, 2019). Örneğin, Swafford ve diğerleri (2008) tedarik

zinciri esnekliğinin örgütsel çevikliğin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

$H_{1:}$ İnsan kaynakları esnekliği örgütsel çevikliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Örgütsel Çeviklik ve Firma Performansı

Yüksek bir çeviklik seviyesi bir firmanın pazar değişikliklerine adapte olabileceği sürati yansıtmaktadır (Chen ve diğerleri, 2014). Günümüzde, müşteri talebindeki öngörülemeyen değişikliklerin ve artan çevresel taleplerin yoğunlaştığına şahit olunmaktadır. Bu zorluklara cevaben firmalar üstün değer sağlama ve müşterilere hızlı bir şekilde kesintisiz hizmet sunma yeteneklerini geliştirerek firma performanslarını artırabilirler (Chan ve diğerleri, 2017; Bader ve diğerleri, 2019). Bununla beraber bu tür firmalar öngörülemeyen değişikliklere etkin ve zamanında uyum sağlama konusunda daha büyük bir şansa sahip olacaklardır. Böylece çeviklik bir firmanın başarısı üzerinde önemli bir etki yaratabilecektir (Zhou ve diğerleri, 2019). Önceki araştırmalar örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarmışlardır (DeGroote ve Marx, 2013; Kale ve diğerleri, 2019). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, aşağıdaki hipotez sunulmuştur.

$H_{2:}$ Örgütsel çeviklik firma performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü

Alanyazında örgütsel çevikliğin aracılık rolü sınırlı sayıda araştırma tarafından ele alınmıştır. Örneğin, Tallon ve Pinsonneault (2011) örgütsel çevikliğin, stratejik bilgi teknolojisi uyumunun firma performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır. Chen ve diğerleri (2014) örgütsel çevikliğin, bilgi teknolojisi yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulmuştur. Cegarra-Navarro ve diğerleri (2016) bilgi uygulama kapasitesinin firma performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü ortaya çıkarmıştır. Kale ve diğerleri (2019) bilgi uygulama ve bilgi kullanma kapasitesinin firma performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü tespit etmiştir. Bu araştırma önceki araştırmalardan farklı olarak insan kaynakları esnekliğini örgütsel çevikliğin bir öncülü, firma performansını ise örgütsel çevikliğin bir sonucu olarak görmektedir. Bu öncül ve sonuç arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurmaktadır. İnsan kaynakları açısından beceri ve davranış esnekliği, örgütün çevik bir şekilde çevresel

değişimlere cevap vermesini sağlayacak, örgütsel çeviklik ise meydana getirdiği hızlı uyum sayesinde firma performansını artıracaktır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları esnekliği örgütsel çeviklik aracılığıyla firma performansını artıracaktır. Yukarıdaki tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotez sunulmuştur.

H_3: Örgütsel çeviklik, insan kaynakları esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü

Çevresel dinamizm, çevrenin değişim ve istikrarsızlık derecesini ifade etmektedir (Jansen ve diğerleri, 2006). Dinamik ortamlar daha kısa ürün yaşam döngüleri, yüksek talep dalgalanmaları ve artan ürün çeşitliliği ile karakterize olmaktadır. Dinamik ortamlardaki değişiklikleri tahmin etmek zordur. Öte yandan istikrarlı ortamlarda, değişim daha yavaş ve daha az büyüklükte gerçekleşmektedir (Gligor, 2018). İK esnekliğinin değeri dinamik ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Çünkü İK esnekliği çevresel değişimlerin hızlı olduğu ortamlarda örgütün daha adaptif olmasına katkı sağlayarak firma performansı artırabilmektedir (Zhou ve diğerleri, 2019; Hansen ve diğerleri, 2019). Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan yetkinlikler ve davranışlar daha karmaşık ve çeşitlidir, bu da karmaşıklık ve değişimle başa çıkma kapasitesi sahip çalışanlara olan ihtiyacı artırmaktadır (Datta ve diğerleri, 2005; Kabalina ve diğerleri, 2019). İK esnekliği dinamik bir çevrede firma performansını daha fazla artırabilirken, çevresel dinamizmin düşük olduğu çevrede firma performansı üzerinde daha az etki meydana getirebilir. Çevresel dinamizm düşük olduğu zaman, İK esnekliği nadiren ihtiyaç duyulan veya kullanılması daha az muhtemel bir kaynaktır ve bu nedenle İK esnekliğini sağlamak için gereken harcamaların geri kazanılması zordur (Way ve diğerleri, 2015) Bu nedenle, çevresel dinamizm yüksek olduğu zaman, İK esnekliği firma performansını daha çok etkileyebilir. Örneğin, Way ve diğerleri (2018) İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde çevresel faktörlerin düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmiştir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H_4: Çevresel dinamizm İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.

YÖNTEM

Örneklem

Araştırma hipotezlerinin test etmek için ihtiyaç duyulan veri Antalya İlinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden (genel müdürü ya da genel müdür yardımcısı) elde edilmiştir. Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesine göre (2019) Antalya İlinde toplam 531 adet dört ve beş yıldız otel işletmesi bulunmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanarak 59'u dört yıldızlı, 53'ü beş yıldızlı olmak üzere toplam 112 otel işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre evrenin yaklaşık olarak %21'ine ulaşılmış olmaktadır. Katılımcıların %21.43'i (24) kadınlardan, % 78.57'i (88) erkeklerden oluşmaktadır. Katımcıların % 68.75'i (77) evli, % 31.25'i (35) bekardır. Katılımcıların % 61'i (68) lisans, % 24'ü (27) ön lisans % 15'i (17) lise mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 43'tür.

Veri Analizi

Veri analizinden yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma hipotezleri Smart PLS-SEM (V.3.2.7) kullanılarak test edilmiştir. PLS-SEM küçük örneklemler üzerinde yapılan araştırmalarda yüksek istatistiksel güce sahiptir (Hair ve diğerleri, 2014). Bununla beraber, araştırmanın keşifsel ya da mevcut bir yapısal teorinin uzantısı olduğu durumlarda PLS-SEM [Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi] kullanılması önerilmektedir (Hair ve diğerleri, 2011). Bu araştırma, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince incelenmediği için keşifseldir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkileri daha net bir şekilde keşfetmek için PLS-SEM kullanılmıştır.

Ölçüm Araçları

Ölçüm araçları İngilizce alanyazınında alınmaları nedeniyle, ters çeviri yöntemi (Brislin, 1976) kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Değişkenler beş puanlı ölçek kullanılarak ölçülmüştür. İnsan kaynakları esnekliği, Beltrán-Martín ve Roca-Puig (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Otel yöneticilerinden mevcut insan kaynaklarının ne derece esnek özelliklere sahip olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Ölçek beceri esnekliği ve davranış esnekliği olmak üzere iki boyut ve dokuz ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel çevikliği ölçmek için Tallon ve Pinsonneault (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütün çevresel değişmelere ne kadar kolay ve hızlı karşılık verdiğini ölçen sekiz ifadeden oluşmaktadır. Firma performansı, Úbeda-García ve diğerleri (2017) tarafından otel endüstrisi şartlarına uygun olarak geliştirilen sekiz ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılardan son üç yıldaki

performanslarını rakipleriyle kıyaslayarak çok kötü (1) ve çok iyi (5) arasında değişen beş puanlı ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Çevresel dinamizm, Jansen ve diğerlerinin (2006) çalışmasından elde edilen beş ifade kullanılarak ölçülmüştür.

Ölçüm Modeli

Ölçüm geçerliği ve güvenilirliğini denetlemek amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur (Hair ve diğerleri, 2017). Ölçüm modeli sonuçlarına göre, ortalama varyans açıklama değerleri 0.604 ve 0.740 arasında değişmektedir. Bununla beraber faktör yüklerinin 0.751 ve 0.884 arasından değiştiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yakınsak geçerliğin sağladığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2014; Ali ve diğerleri, 2018). Bileşik güvenirliği değerlerinin 0.884 ve 0.941 arasındandır. Bu sonuca göre yapı güvenirliği tesis edilmiştir. Son olarak, Cronbach's Alpha değerlerinin 0.837 ve 0.928 aralığından olduğu görülmüştür. Bu sonuç yapıların içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

BULGULAR

Hipotez Testi

YEM sonuçlarına göre, SRMR değeri 0.075'dir. Bu değerin 0.08'in altında olması iyi uyuma işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Yapısal modele ait sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Bulgulara göre, İK esnekliği örgütsel çevikliği olumlu ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=0.641$; $p<0.001$). Örgütsel çeviklik firma performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0.611$; $p<0.001$). Bu sonuçlara göre, H_1 ve H_2 kabul edilmiştir. Aracılık hipotezlerinin değerlendirilmesinde, ön yükleme (bootstrapping) yöntemi takip edilmiştir. %95 güven aralığında ve 5000 alt örneklemde dolaylı etkinin alt ve üst güven aralıkları [0.285 ve 0.508], sıfırdan farklıdır. Dolayısıyla dolaylı etki anlamlıdır ve bu nedenle H_3 kabul edilmiştir. İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta= -0.089$; $p>0.001$) anlamsız olduğu dikkate alındığında, aracılık türünü tam aracılık olduğu söylemek mümkündür (Baron ve Kenny, 1986). Bu tür bir aracılık etkisi Zhao ve diğerlerine (2010) göre sadece dolaylı aracılık etkisi (indirect-only mediation) olarak sınıflandırılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çevresel dinamizmin düzenleyici etkisi anlamlıdır ($\beta=0.128$; $p<0.05$). Buna göre H_4 kabul edilmiştir.

Tablo 1. Hipotez testi sonuçları

Doğrudan Etkiler	β	t-değeri	p değeri	Alt GA	Üst GA
İK esnekliği -> Örgütsel Çeviklik	0.641	10.772	0.000	0.527	0.728
Örgütsel çeviklik -> Firma performansı	0.611	7.232	0.000	0.459	0.739
İK esnekliği -> Firma Performansı	-0.089	0.957	0.339	-0.245	0.061
Dolaylı Etki					
İK esnekliği -> örgütsel çeviklik-> firma performansı	0.392	5.900	0.000	0.285	0.508
Düzenleyici Etki					
İK esnekliği x Çevresel dinamizm -> Firma Performansı	0.128	2.475	0.013	0.055	0.225

GA= Güven Aralığı

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları geliştirilen hipotezlerin tümünü desteklenmiştir. Sonuçlara göre, insan kaynakları esnek becerilere ve davranışlara sahip olan örgütler dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde karşılık vermektedirler. Bununla beraber, dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde cevap veren örgütler daha yüksek bir firma performansına sahip olmaktadırlar. Ayrıca, İK esnekliği örgütlere çeviklik kazandırmak suretiyle firma performansını artırmaktadır. İK esnekliğinin örgütsel çevikliği ve firman performansını artırmadaki rolünün incelenmesine yönelik araştırma çağrısı (Ahammad ve diğerleri, 2020) bulunduğu dikkate alındığında, yukarıdaki bulguların alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Bulgulara göre, çevresel dinamizm İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır. Yani, İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisi çevresel dinamizm düzeyi yüksek olduğu zaman, daha yüksek olmaktadır. Alanyazında, İK esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde çevresel koşulların rolünü incelemeye dönük araştırma çağrıları (Way ve diğerleri, 2015; Way ve diğerleri, 2018), bulunduğu dikkate alındığında, elde edilen bulgu alanyazına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırma uygulamacılara birkaç öneri sunmaktadır. Birincisi, çevresel değişimlere çevik bir şekilde karşılık vermek isteyen örgütler esnek bir insan kaynağı oluşturabilirler. Bunu için, farklı görevleri yerine getirmelerini mümkün kılacak geniş kapsamlı becerilere sahip işgörenleri istihdam edebilirler ya da mevcut işgörenlerinin bu tür becerilere sahip olması için insan kaynağına yatırım yapabilirler. Ek olarak, duruma özel taleplere uyarlanabilecek geniş bir davranışsal repertuara sahip işgörenleri örgüte kazandırabilirler. İkincisi, dinamik çevrede İK esnekliğinin firma performansını daha fazla artırdığı dikkate alındığında dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin İK esnekliği için yatırım yapması tavsiye olunur. Durağan çevrede,

İK esnekliği örgütlerin nadiren ihtiyaç duyabileceği bir kaynaktır (Way ve diğerleri, 2015). Bu nedenle, İK esnekliğini sağlamak için yapılan yatırımlar örgüte yeterli yararı sağlamayabilir.

Bu araştırma bir takım sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahiptir. Gelecek araştırmalara boylamsal tasarım önerilmektedir. Araştırmanın verileri Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerden elde edilmiştir. Bu nedenle diğer bağlamlara genelleştirilmesi zordur. Gelecekteki araştırmalar diğer büyük turizm destinasyonlarında (İstanbul, Muğla vb.) yer alan oteller üzerinde yapılabilir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler otel yöneticilerinden elde edilmiştir. Gelecek araştırmalar, her bir değişken için ayrı kaynaklardan veri toplayabilir ve araştırma modelini çok-düzeyli analiz teknikleri kullanarak test edebilir (bkz: Renkema ve diğerleri, 2017). Örneğin, İK esnekliği için insan kaynakları yöneticilerinden veya işgörenlerden, çevresel dinamizm için üst düzey yöneticilerden, firma performansı için muhasebe-finans yöneticilerinden veri toplanabilir ve daha sonra çok-düzeyli analiz yapılabilir.

KAYNAKÇA

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., ve Gomes, E. 2020. Strategic agility and human resource management. **Human Resource Management Review,** 30(1): 100700.

Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt,M., Ringle, C.M., ve Ryu, K. 2018. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30(1): 514-538.

Bader, A. K., Kemper, L. E., ve Froese, F. J. 2019. Who promotes a value-in-diversity perspective? A fuzzy set analysis of executives' individual and organizational characteristics. **Human Resource Management**, *58*(2): 203-217.

Baker, J. (1996). **Agility and flexibility: What's the difference?** The Cranfield School of Management Working Paper Series, Cranfield University.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6): 1173-1182.

Beltrán-Martín, I., ve Roca-Puig, V. 2013. Promoting employee flexibility through HR practices. **Human Resource Management**, 52(5): 645-674.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., ve Bou-Llusar, J. C. 2008. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. **Journal of Management**, 34(5): 1009-1044.

Bernardes, E. S., ve Hanna, M. D. 2009. A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, *29*(1): 30-53.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., ve Doty, D. H. 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. **Journal of Management**, *31*(4): 622-640.

Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., ve Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. **Human Resource Management**, 55(3), 363-383.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. 2016. Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. **Journal of Business Research**, 69(5), 1544-1549.

Chan, A. T., Ngai, E. W., ve Moon, K. K. 2017. The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. **European Journal of Operational Research**, 259(2): 486-499.

Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., ve Chow, W. S. 2014. IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. **European Journal of Information Systems**, 23(3): 326-342.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., ve Wright, P. M. 2005. Human resource management and labor productivity: does industry matter?. **Academy of Management Journal,** 48(1), 135-145.

DeGroote, S. E., ve Marx, T. G. 2013. The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. **International Journal of Information Management**, 33(6), 909-916.

Doz, Y., ve Kosonen, M. 2008. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. **California Management Review**, 50(3), 95-118.

Dyer, L., ve Shafer, R.A. 2003. Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. R. Peterson ve E. Mannix (Eds.), **Understanding the dynamic organization**:7-40. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Gligor, D. 2018. Performance implications of the fit between suppliers' flexibility and their customers' expected flexibility: A dyadic examination. **Journal of Operations Management**, 58, 73-85.

Hair, J.F., Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. 2014. **A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Hair, J.F., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet, **Journal of Marketing Theory and Practice**. 19(2), 139-152.

Hansen, N. K., Güttel, W. H., ve Swart, J. 2019. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 648-679.

Hu, L. T., ve Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 1-55.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., ve Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, *52*(11), 1661-1674.

Kabalina, V., Zelenova, O., ve Reshetnikova, K. 2019. Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty. **International Studies of Management & Organization**, *49*(4): 422-440.

Kale, E., Aknar, A., ve Başar, Ö. 2019. Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. **International Journal of Hospitality Management**, 78: 276-283.

Kaufman, B. E. 2010. SHRM theory in the post-Huselid era: why it is fundamentally misspecified. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 49(2): 286-313.

Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019. **Turizm işletmesi belgeli tesisler listesi**. https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html adresinden Aralık 2019'da alınmıştır.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., ve Snell, S. A. 2003. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. **Journal of Management,** 29(5): 681-703.

Milliman, J., Glinow, M. A. V., ve Nathan, M. 1991. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. **Academy of Management Review,** 16(2): 318-339.

Nijssen, M., ve Paauwe, J. 2012. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16): 3315-3335.

Nunnally, J. C. 1978. **Psychomettic Theory.** New York: McGraw Hill Book Company.

Ordonez de Pablos, P. 2005. Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility. **International Journal of Human Resources Development and Management**, *5*(1): 1-15.

Paauwe, J., ve Boon, C. 2009. Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), **Human resource management: A critical approach** (pp. 38–54). New York, NY: Routledge

Paauwe, J., ve Boon, C. 2018. Strategic HRM: A critical review. In D. Collings, G. Wood, ve L. Szamosi (Eds.), **Human Resource Management: A critical approach** (2 ed., pp. 49-73). Routledge.

Ravichandran, T. 2018. Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, 27(1): 22-42.

Renkema, M., Meijerink, J., ve Bondarouk, T. 2017. Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. **Human resource Management Review**, 27(3): 397-415.

Saha, N., Gregar, A., ve Sáha, P. 2017. Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. **International Journal of Organizational Leadership**, 6: 323-334.

Shekarian, M., Nooraie, S. V. R., ve Parast, M. M. 2019. An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. **International Journal of Production Economics**, 107438. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.011

Swafford, P. M., Ghosh, S., ve Murthy, N. 2008. Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. **International Journal of Production Economics**, 116(2): 288-297.

Tallon, P. P., ve Pinsonneault, A. 2011. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. 35(2): **Mis Quarterly**, 463-486.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., ve Zaragoza-Sáez, P. 2017. Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. **Personnel Review**, 46(4), 824-846.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., ve García-Lillo, F. 2018. High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. **Journal of Business Research**, 88: 397-406.

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., ve Öztosun, E. 2019. Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. **İş ve İnsan Dergisi**, 6(1): 93-106.

Um, J. 2017. Improving supply chain flexibility and agility through variety management. **The international Journal of Logistics Management**, 28(2): 464-487.

Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., ve Gong, Y. 2015. Validation of a multidimensional HR flexibility measure**. Journal of Management**, 41(4), 1098-1131.

Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., ve Isnard, J. F. 2018. HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance. **Human Resource Management**, *57*(2): 567-582.

Wright, P. M., ve Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, 23(4), 756-772.

Wright, P. M., ve Ulrich, M. D. 2017. A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4: 45-65.

Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., ve Xu, W. 2017. Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. **Personnel Review**, 46(7): 1335-1357.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research**, 37(2), 197-206.

Zhou, J., Mavondo, F. T., ve Saunders, S. G. 2019. The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. **Industrial Marketing Management**, 83, 31-41.

ENGELLİ ÇALIŞANLARIN SOSYAL KAYGILARIYLA BAŞ ETME VE ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğba İMADOĞLU

OKÜ, tugba-imadoglu@hotmail.com

Rabia Sultan KURŞUNCU

OKÜ, rabianurhalis@gmail.com

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

OKÜ, mfcavus@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada sosyal medya kullanan engelli çalışanların sosyal kaygılarıyla baş etme becerilerinin öz yeterlilik algılamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Türkiye genelindeki sosyal medya kullanan 73 engelli çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre engelli çalışanların sosyal kaygılarıyla baş etme becerilerinin öz yeterlilikleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Engelli çalışanların sosyal kaygılarının az olması, bu bireylerin yeni bir işe başlamasını tetiklemektedir. Ayrıca engelli çalışanların sosyal kaygısının az olması, karşılarına çıkabilecek engellerle mücadele etmesinde özgüvenlerini arttırmaktadır. Engelli çalışanların yaptığı işlerden memnun olması, olumlu sonuçlara ulaşması, kendilerine olan özgüvenlerinin artması sayesinde daha girişimci ve işlerinde istikrarlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelime: Engelli çalışan, sosyal kaygı, öz yeterlilik.

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-EFFICACY OF DISABLED EMPLOYEES AND THEIR ABILITY TO COPE WITH SOCIAL ANXIETY

ABSTRACT

In this study, the effect of social media on self-efficacy perceptions of disabled employees in coping with their social anxiety is examined. The study was conducted with the participation of 73 disabled employees who uses social media in Turkey. According to the results of the research, the ability of disabled employees to cope with their social anxiety has an impact on their self-sufficiency. Low level of social anxiety of disabled employees encourages them to start a job. In addition, the low level of social anxiety of disabled employees increases their

self-confidence when they are contending with the possible obstacles that they may face. It is concluded that work satisfaction of disabled employees, their achievement of positive results, and their increased self-confidence lead them to be more entrepreneurial and more stable in their professional life.

Keywords: Disabled employee, social anxiety, self-efficacy.

GİRİŞ

Günümüzde demografik faktörler incelendiğinde engelli bireylerin toplam nüfus içerisindeki oranının yüksekliği, engelli bireylerin sorunlarının toplumlar için ne kadar büyük önemi olduğunu göstermektedir. Birçok insanın kolaylıkla ulaşabildiği sağlık, eğitim, istihdam, ulaşım, bilgi edinme, araştırma gibi hizmetlere erişimde, engelli bireylerin birtakım zorluklarla karşılaşması bir gerçektir (Burgdorf, 1991). Bu nedenle engelli insanların sosyal hayata uyumlarını sağlamak adına çözümler üretilmeye çalışılması, farklılıklarına uygun bazı düzenlemeler yapılması, dezavantajlarının azaltılması, sosyal kaygılarının asgari düzeye indirgenmesi, toplumsal hayata yeterli ölçüde katılım yapmaları sağlanmalıdır (Quinn vd., 2002).

Bu çalışma, toplum içerisinde sosyal medya kullanan engelli bireylerin sosyal kaygılarıyla nasıl baş ettikleri, ne derecede etkili ve yeterli olduklarını algılamaları ve bu algılama üzerindeki etkilerini inceleyerek yeni düzenlemelere gidilmesini amaçlamaktadır. Ele alınan sosyal kaygılarla baş etmenin alt boyutları olan sosyal ilişkiler ve performans durum değerlendirme, kurumsal temele dayalı bir şekilde modellenerek engelli çalışanların öz yeterlilik alt boyutları olan davranışa başlama, davranışı sürdürme, davranışı tamamlama, engellerle mücadele üzerindeki etkilerinin, değişimlerinin izlenmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Böylece engelli farkındalığı yaratılmasında katkısı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma evrenini Türkiye genelindeki sosyal medya kullanan engelli çalışanlar oluşturmaktadır. Online anket aracılığıyla 73 engelli çalışandan veriler toplanmıştır. Kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılarak analizler yapılmıştır. Literatürde sosyal kaygılarla baş etme becerileri ve öz yeterlilik algılamaları üzerine ayrı ayrı yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen sosyal medya kullanan engelli çalışanların sosyal kaygılarıyla baş etmelerinde öz yeterlilik algılamalarını nasıl etkilediği ve engellilerin çalışma girişimlerinin, şekillerinin hangi ölçüde etkilendiğine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda hem birlikte hem de göreli görece etkilerini açığa çıkararak yapılan bir çalışma

olduğu için literatüre önemli katkı sağlayacağı ve araştırmacılara çalışmalarında kullanabilecekleri sonuçlar sunacağı öngörülmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Engelli Kavramı

Doğuştan ya da sonradan herhangi bir sebeple bedensel, zihinsel, ruhsal, duyusal ve sosyal yetenek ve becerilerini farklı derecelerde kaybetmesi nedeniyle toplumsal yaşama uyum sağlayarak adapte olma ve günlük ihtiyaçlarını karşılama güçlükleri olan ve korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyan kişiler engelli olarak tanımlanmaktadır (T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, 2008).

Engelli kavramı, kişilerden kaynaklanan kusur yerine kişilerin önünde bulunan engeli ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte engeller çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Hukuki düzenlemelerin yetersizliği, hukuki düzenlemelerin etkin şekilde uygulanmasının sağlanamaması, fiziki çevrede gerekli düzenlemelerin yapılmaması, toplumsal zihniyet ve bakış açısı, eğitim, çalışma, bakım ve tedaviye ilişkin eksiklik ve aksaklıklar vb. bu engeller arasında yer almaktadır (Mueller, 2001).

1.2.Sosyal Kaygı

Kişinin sosyal ortamlardayken hata yapacağı, sorun yaşayacağı, başkaları tarafından eleştirilip hor görüleceği, utanıp küçük düşeceği düşüncesi ile sosyal ortamlara girmemesi veya kaçınması hali sosyal kaygı olarak adlandırılmaktadır (Helbig-Lang vd., 2015). Başka bir tanıma göre ise bireyin ilgi alanı olmaya ve diğer bir birey ya da bireyler tarafından olumsuz değerlendirilip nitelendirilmeye, değersiz görülmeye karşı olan korkusu ve çekincesidir (Yılmaz, Şar ve Civan, 2015). Sosyal kaygı temelinde yatan, başkaları tarafından yetersiz olarak değerlendirilme korkusudur (Sübaşı, 2007). Sosyal kaygıyı, diğer kaygılardan ayıran, hayali veya gerçek ortamlarda, bireylerarası değerlendirmenin olması ya da olma olasılığının var olmasıdır. Bu nedenle sosyal kaygı “değerlendirilme kaygısı” olarak da isimlendirilebilir (Yılmaz vd., 2015).

Sosyal kaygı, bireyin yaşamı üzerinde olumsuz etkiler doğurabilecek ve özellikle belirli bir frekans, yoğunluk ve ciddiyette ortaya çıktığı durumlarda sosyal etkileşimi bozacak bir faktördür. Bu nedenle kaygıyı tanımak ve takip etmek için inisiyatif alma ihtiyacı vardır (Sübaşı, 2007). Sosyal kaygılı insanlar, sosyal etkileşimlerden fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini geri çekme eğiliminde bulunurlar. Bu insanlar devam ettirdikleri etkileşimlere daha az katılım gösterir, kısa süre içinde daha az konuşur ve çoğunlukla kaygı yaratan durumlardan uzaklaşırlar. Bu nedenle sosyal kaygı düzeyi yüksek olan insanlar kendisini huzursuz eden

duygu ve düşüncelerden rahatsız olmaya başlamakta ve bu durum giderek bireyin günlük hayatını etkilemeye ve engellemeye başlamaktadır (Yılmaz vd., 2015). Bu tarz yıkıcı bireysel etkiler bireylerin potansiyel işgücünü azaltacaktır. Bu durum da performanslarının düşmesine neden olacaktır. Oysaki amaç engelli vatandaşlarımızın topluma kazandırılarak yetenek ve becerileri doğrultusunda eğitilip geliştirilerek kendisi ve çevresiyle uyumlu bireyler yetiştirmektir.

1.3.Öz Yeterlilik

Albert Bandura tarafından 1977'de "Bilişsel Davranış Değişimi" kapsamında kişinin performans göstermek için gerekli etkinlikleri düzenleyip başarılı olarak sonuçlandırmasına dair kendi öz yargısı veya inancı olan öz yeterlilik kavramı ileri sürülmüştür (Bandura, 1977). Kişinin kendine olan özgüveninin odak noktası olan "Ben yapabilirim" duygusunu ifade etmektedir. Bu bağlamda öz yeterlilik kavramı, bireylerin yaşamları boyunca hedeflediği akademik, sağlık ve sosyal yaşam kalitesi ile yakından ilişkilidir diyebiliriz (Köseoğlu Örnek ve Kürklü, 2017).

Öz yeterlilik, bireyin çevresinde olup bitenler üzerinde etkili olabilecek şekilde bir durumu başlatıp sonuç alıncaya kadar devam ettireceğine olan inancı olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve İlhan, 2010). Bandura (1977)'nın öz yeterlilik kavramına ilk olarak sosyal öğrenme kuramı içerisinde yer verdiği görülmektedir ve sosyal öğrenme kuramına göre de insan davranışları ve motivasyonu yoğun bir şekilde sağduyu ile düzenlenir. (Uysal, 2013). Olumlu öz yeterlilik algısına sahip kişilerin bilerek eyleme girişmelerinin yanında güçlükler karşısında daha dayanıklı ve ısrarcı oldukları; zorlu işleri, kaçınılması gereken eylemler olarak değil, üzerinde çalışıp kendilerini geliştirmeleri gereken alanlar olarak algıladıkları görülmektedir (Sutton ve Fall, 1995). Öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin güç işlerden kaçındıkları, güçlükler karşısında çabuk pes ettikleri ve daha fazla stresle daha düşük performans gösterip daha başarısız oldukları görülmektedir (Erol ve Avcı Temizer, 2016). Bir durumla baş etmede yeterli becerileri olan; fakat öz yeterliliği düşük olan kişi, söz konusu becerilerini harekete geçiremeyecektir (Wirawan ve Bandu, 2016). Güçlü bir öz yeterlilik başarının var olmasını ve en önemlisi de kişisel gelişimle birlikte becerilerin çeşitlenmesini sağlamaktadır. Böylece bireyin kendine güveni artmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında frekans analizi, güvenirlik ve geçerlilik analizi, pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi yapılmıştır ve bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Sosyal ilişki boyutu davranışa başlama boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Sosyal ilişki boyutu davranışı sürdürme boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Sosyal ilişki boyutu davranışa tamamlama boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Sosyal ilişki boyutu engellerle mücadele boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Performans değerlendirme durumu boyutu davranışa başlama boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1f}: Performans değerlendirme durumu boyutu davranışı sürdürme boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1g}: Performans değerlendirme durumu boyutu davranışı tamamlama boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1h}: Performans değerlendirme durumu boyutu engellerle mücadele boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

2.2.Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, meslek gibi demografik özelliklerine, ikinci bölümde sosyal kaygılarını ve üçüncü bölümde ise öz yeterlilik algılarını ölçmeye yönelik ölçekler kullanılmıştır.

Engellilerin sosyal kaygılarıyla baş etme becerilerini ölçmek için Liebowitz (1999) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan iki boyutlu sosyal kaygı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları; sosyal ilişki (11 ifade) ve performans durumlarını değerlendirme (13 ifade). Öz yeterlilik algısını ölçmek için 23 ifade ve dört boyuttan oluşan Sherer ve arkadaşları tarafından 1982 yılında geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu Gözüm ve Aksayan (1999)'ın çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin boyutları; davranışa başlama (8 ifade), davranışı sürdürme (7 ifade) davranışı tamamlama (5 ifade) engellerle mücadele (3 ifade). Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Sosyal kaygı ve öz yeterlilik ölçeği (1) kesinlikle katılmıyorum; (5) kesinlikle katılıyorum aralığında ölçülmüştür.

2.3.Örneklem

Araştırma örneklemini Türkiye genelindeki sosyal medya kullanan engelli çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplama işlemi 28.06.2018-25.03.2019 tarihleri arasında yapılmış olup, kolayda örneklem ve kartopu örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Farklı illerdeki engelli çalışanlarına ulaşabilmek amacı ile online anket formalarından faydalanılmıştır. Böylece çalışma kapsamının daha geniş bir alanda yapılması sağlanmıştır. Online olarak hazırlanan anketler e-mail ve sosyal medya araçları ile dağıtılarak sosyal medya kullanan engelli çalışanlara ulaşılmaya çalışılmış ve ankete 73 engelli çalışan katılmıştır. Çünkü işten atılırım korkusu veya cevaplarının gizli kalacağı söylenilmesine rağmen kendilerine sıkıntı yaratacağını düşünmelerinden dolayı çoğu engelli çalışan anketi doldurmaktan kaçınmıştır. Bu duruma ek olarak engelli çalışanların sınırlı sayıda olması katılım oranını azaltmıştır.

Katılımcıların 46 (%63)'sı kadın, 27 (%37)'si erkektir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında en kalabalık yaş grubunu %33 oranla 28-32 yaş grubu oluşturduğu saptanmıştır. Katılımcıların çalıştıkların sektöre baktığımızda 51 (%70)'i kamu sektöründe ve 22 (%30)'si özel sektördür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en fazla oranın %42,5'nın lisans mezunu katılımcılara ait olduğu belirlenmiştir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 2-5 yıl arası olan katılımcılardan 27 (%37)'sinin en büyük paya sahip olduğu saptanmıştır. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında 37 kişinin (%51) orta seviyede ve 14 kişinin (%20) alt seviyede olduğu belirlenmiştir.

3. BULGULAR

3.1.Güvenirlik Analizi

Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa (α≥60) değerlerine bakılmıştır. Sosyal kaygı ölçeğinin sosyal ilişki boyutuna ait alfa katsayısı α=0,95, performans durumlarını değerlendirme boyutuna ait alfa katsayısı α=0,96 olarak bulunmuştur. Bu sonuç 0,81< α <1,00 aralığında bir değer olduğundan yüksek güvenirliktedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018). Bu alfa değerleri ölçeklerin içsel tutarlılıklarının olduğunu göstermektedir (Nunnaly ve Bernstein, 1994). Öz yeterlilik ölçeğinin davranışa başlama boyutuna ait alfa katsayısı α=0,72, davranışı sürdürme boyutuna ait alfa katsayısı α=0,80, davranışı tamamlama boyutuna ait alfa katsayısı α=0,89 ve engellerle mücadele boyutuna ait alfa katsayısı α=0,71'dir. Bu değerler α≥60 olduğu için güvenilirdir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

3.2.Korelasyon Analizi

Sosyal kaygı algısının boyutları olan sosyal ilişki ve performans durum değerlendirme ve öz yeterlilik boyutları olan davranışa başlatma, davranışı sürdürme, davranışı tamamlama ve engellerle mücadeleye ilişkin pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre davranışa başlama ile davranışı sürdürme arasında (r=0,808, **p<0,01) güçlü pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Davranışı sürdürme ile sadece performans durum değerlendirme arasında (r=0,253, *p<0,05) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenirken diğer boyutlarla herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

3.3.Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Engellilerin sosyal kaygılarıyla baş etme becerilerinin öz yeterlilik algılamaları üzerindeki etkisini açıklayıcılık durumunu gösteren çoklu doğrusal regresyon analizi Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	**Bağımlı Değişkenler**	**β**	**r**	**R^2**	**F**	**p**
1	Sosyal İlişki	Davranışa başlama	.24**	.14	.12	5.914	**.001**
	Performans Durum Değerlendirme		.15**				
2	Sosyal İlişki	Davranış sürdürme	.02	.06	.03	2.397	**.001**
	Performans Durum Değerlendirme		.22**				
3	Sosyal İlişki	Davranışı tamamlama	.69**	.16	.14	7.090	**.001**
	Performans Durum Değerlendirme		-.39				
4	Sosyal ilişki	Engellerle mücadele	,42**	.10	.08	4,171	**.001**
	Performans Durum Değerlendirme		-.12				

**P>.01

Çoklu doğrusal regrasyon analizi sonuçlarına göre davranışa başlama değişkeni istatiksel olarak anlamlıdır [$F_{(2,70)}$= 5,914, P< 0.001]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.12'dür. Bu sonuç davranış tamamlamadaki varyansın %12'si sosyal ilişkilerin performans durum değerlendirme tarafından açıklandığını gösterir. Bu bağlamda $\boldsymbol{H_{1a}}$ ve $\boldsymbol{H_{1e}}$ hipotezleri kabul edilmektedir.

Bir diğer değişken olan davranışı sürdürme istatiksel olarak anlamlıdır [$F_{(2,70)}$= 2,397, P< 0.001]. Düzeltilmiş R^2 değeri ,03'tür. Bu sonuç davranışı sürdürmedeki varyansın %3 sosyal ilişkiler, performans durum değerlendirme tarafından açıklandığını gösterir. Tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman davranışı sürdürmeyi açıklamada sadece performans durum değerlendirmenin anlamlı katkısı varken (β=0.22, p<01) diğer bağımsız değişken olan

sosyal ilişkinin (β= 0,02, p>.05) anlamlı katkısı yoktur. Buna göre ***H_{1b}*** hipotezi kabul edilirken, ***H_{1f}*** hipotezi reddedilmektedir.

Davranışı tamamlama değişkeni ise istatiksel olarak anlamlıdır [$F_{(2,70)}$= 7,090, P< 0.001]. Düzeltilmiş R^2 değeri .14'tür. Bu sonuç davranışı tamamlamadaki varyansın %14'ü sosyal ilişkilerin performans durum değerlendirme tarafından açıklandığını gösterir.

Tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman davranışı tamamlamayı açıklamada sadece sosyal ilişki değerlendirmenin anlamlı katkısı varken (β=0.69, p<01) diğer bağımsız değişken olan performans durum değerlendirmenin (β= ,-39, p>.05) negatif yönlü ve anlamlı katkısı yoktur. Bu durumda ***H_{1c}*** hipotezi kabul edilirken ***H_{1g}*** hipotezi reddedilmektedir.

Çoklu regresyon analizinde engellerle mücadele değişkeninin sonuçları istatiksel olarak anlamlıdır [$F_{(2,70)}$= 4,171; P< 0.001]. Düzeltilmiş R^2 değeri ,08'dir. Bu sonuç engellerle mücadelede varyansın %8'i sosyal ilişkilerin performans durum değerlendirme tarafından açıklandığını gösterir. Tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman engellerle mücadeleyi açıklamada sadece sosyal ilişki boyutunun anlamlı katkısı varken (β=0.42, p<01) diğer bağımsız değişken olan performans durum değerlendirme (β= ,-12, p>.05) negatif yönlü ve anlamlı katkısı yoktur. ***H_{1d}*** hipotezi kabul edilirken, ***H_{1h}*** hipotezi reddedilmektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Son dönemlerde çalışma ortamı olsun, günlük yaşantımızda olsun engelli bireylerin katılımında büyük bir artış görülmektedir. Ancak her normal birey gibi engelli bireylerin de sosyal kaygıları bulunmaktadır. Bu kaygılarla baş etme becerileri birçok faktörü etkilemektedir. Bunlardan biri olan öz yeterlilik faktörüdür. Engellerinin olması, onları daha çok kaygılandırabilmektedir ve hayatlarını sürdürebilmeleri için öz yeterliliklerini olumlu şekilde algılamaları önemlidir.

Öz yeterlilik duygusu düşük olan bireyler, depresyona girebilmekte, anksiyete, çaresizlik gibi hislere kapılmakta, düşük özgüven sahibi olabilmektedirler. Bu bireyler kişisel başarıları ve ilerlemeleriyle ilgili kötümser düşüncelere sahiptir. Yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip kişilerin ise başarıya ulaştıracak olan davranışı tamamlama ve bu davranış sırasında karşılaşabileceği problemleri çözme ve engellerle mücadele etmekte daha başarılı oldukları görülmüştür (Byrne, 2000; Maddux ve Rogers, 1983).

McAuley ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada öz yeterliliğin fiziksel aktivite ve yaşam kalitesini nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilere göre

yüksek öz yeterliliğe sahip olan bireylerin düşük bireylere göre daha uzun süre ve daha hızlı yürüyebildikleri görülmüştür (McAuley vd., 2006). Karlsson'un yaptığı çalışmada engelli bireylerin daha fazla yalnızlık, terk edilmişlik, kaygı gibi hislere sahip oldukları görülmüştür (Karlsson, 1998). Diğer çalışmalardaki sonuçlar bu çalışmayı desteklemektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye genelinde bulunan sosyal medyayı kullanan engelli çalışanların sosyal kaygılarıyla baş etmesinde öz yeterlilik algılamaları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu araştırmanın Türkiye genelinde yapılması engelli bireylerin sosyal kaygılarıyla başa çıkabilme becerilerinin öz yeterlilikleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair farklı ve yararlı sonuçlar ortaya koyması öngörülmektedir.

Çalışma sonucunda sosyal medyayı kullanan engelli çalışanların sosyal kaygılarıyla baş etmelerinde öz yeterlilikleri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Engelli çalışanın sosyal kaygılarının az olması bir işe başlamasını tetiklemektedir. Ayrıca engelli çalışanın sosyal kaygısının az olması karşısına çıkabilecek engellerle mücadele etmesinde büyük destek vermektedir. Yaptığı işlerden memnun olması, olumlu sonuçlara ulaşması kendisine olan öz güveninin artması sonucu olarak engelli çalışan daha girişimci ve işlerinde istikrarlı ve sürdürebilir olmaktadır.

Genel olarak sosyal kaygının artması katılımı olumsuz etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda engelli bireylerin sosyal kaygıya sahip olma oranı daha yüksektir. Bu yüzden fiziksel ve sosyal açıdan çevre bilgilendirilmeli, ihtiyaç duyulan düzenlemeler ve analizler sonucu planlanan ve performansı arttırmayı hedefleyen interdisipliner ergoterapi müdahale programlarının önemli olduğu ve uygulanması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmanın kısıtı olarak örneklem sayısının yeterli sayıda olmaması söylenebilir. Engelli bireylerin çoğunun ankete katılmaması taşıdıkları sosyal kaygılardan kaynaklanmaktadır. İş bulma kaygılarının ve işten atılma korkusunun olması, bu kaygılarını tetiklemektedir. Bu çalışma, daha geniş kitleye, daha kapsamlı sosyo-kültürel seviyeye sahip, Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan daha fazla engelli çalışanı kapsayan çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmanın daha kapsamlı yapılmasıyla engelli bireylerin sorunlarına ışık tutacağı ve engelli farkındalığı yaratacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychogical Review**, 84(2): 191-215.

Burgdorf Jr. ve Robert L. (1991). The Americans with disabilities act: Analysis and ımplications of a second-generation civil rights statute. **Harvard Civil Rights -Civil Liberties Law Review**, 26: 413-522.

Byrne, B. (2000). Relationship between anxiety, fear, selfesteem, and coping strategies in adolescence. **Adolescence**, 35(137): 201-215.

Erol, M. ve Avcı Temizer, D. (2016). Eyleme geçiren bir katalizör "öz yeterlik algısı": üniversite öğrencileri üzerine bir inceleme. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(4): 711-723. doi:10.16986/HUJE.2015014223.

Gözüm, S. ve Aksayan, S. (1999). Öz·etkililik-yeterlik ölçeginin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerliligi. **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi**, 2(l): 21-34.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri** (5. Bsm.), Ankara: Seçkin.

Helbig-Lang, S., Rush, S. ve Lincoln, T. M. (2015). Emotion regulation difficulties in social anxiety disorder and their specific contributions to anxious responding. **Journal of Clinical Psychology**, 71(3): 241-249.

Karlsson, J. S. (1998). Self-Reports of psychological distress in connection with various degrees of visual ımpairment. **Journal of Visual Impairment & Blindness**, 92(7): 48-49.

Köseoğlu Örnek, Ö. ve Kürklü, A. (2017). Üniversite öğrencilerinin sağlıklı yaşam biçimi davranışları, öz etkililik-yeterlilik düzeyleri ve etkileyen faktörler. **Türkiye Klinikleri J Nurs Sci**, 9(3): 207-217. DOI:10.5336/nurses.2016-54198.

Liebowitz, M. R., Heimberg, R. G., Horner, K. J., Juster, H. R., Safren, S. A., Brown, E. J., Schneier, F. R. (1999). Psychometric properties of the liebowitz social anxiety scale. **Psychol Med**, 29: 199-212.

Maddux, J. E. ve Rogers, R. W. (1983). Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change. **Journal of Experimental Social Psychology**, 19: 469-479.

McAuley, E., Konopack, J. F., Motl, R. W., Morris, K. S., Doerksen, S. E. ve Rosengren, K. R. (2006). Physical activity and quality of life in older adults: Influence of health status and self-efficacy. **Annals of Behavioural Medicine**, 31(1): 99-103.

Mueller, James L. (2001). **Office and workplace design, Edited by Wolfgang**, F. E. Preiser and Elaine Ostroff. Universal Design Handbook, New York: McGraw-Hill, 45: 1-11.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory, 3rd Edition**. New York: McGraw-Hill, Inc.

Quinn, G., Degener, T., Bruce, A., Burke, C., Castellino, J., Kenna, P., Kilkelly, U. ve Quinlivan, S. (2002). **The current use and future potential of united nations human rights instruments in the context of disability, human rights and disability.** United Nations: New York and Geneva.

Sherer, M, Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-dunn, S., Jacobs, B. ve Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale construction and validatian. **Psychological Reports**, 51(2): 663-671.

Sutton, J. M. ve Fall, M. (1995). The relationship of school climate factors to counselor self-efficacy. **Jornual of Counseling and Development**, 73: 331-336.

Sübaşı, G. (2007). Some variables for social anxiety prediction in college students. **Education and Science**, 32(144): 3-15.

T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, (2008). **Özürlüler kanunu ve ilgili mevzuat** (3. baskı). Ankara: T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı Yayınları.

Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin genel öz-yeterlik inançları: Aibü eğitim fakültesi örneği. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3(2): 144-151.

Yıldırım, F.ve İlhan, İ.Ö. (2010). Genel öz-yeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. **Türk Psikiyatri Dergisi**, 21(4): 301-318.

Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, 1: 1-28.

Yılmaz, G., Şar, A. H. ve Civan, S. (2015). Ergenlerde mobil telefon bağımlılığı ile sosyal kaygı arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Online Journal of Technology Addiction & Cyberbullying**, 2(2): 20-37.

Wirawan, H. ve Bandu, M. T. (2016). A review of self-efficacy training for international student. **Journal of Information and Learning Technology**, 33(2): 115-128.

1992-2019 YILLARI ÇALIŞAN ANNELİK ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Aylin AKYOL

Adıyaman Üniversitesi, aylin-akyol@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı 1992-2019 yılları arasında uluslar arası alanyazında yer alan çalışan anneler konusundaki araştırmaları inceleyerek mevcut durum değerlendirmesi yapmaktır. Çalışmada derleme makale türü benimsenmekte ve alanyazın taraması yöntemi kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında elektronik veri tabanlarından (ScienceDirect, Ebsco, Emerald, JSTOR) 'annelik'', ''çalışan anneler'' anahtar kelimeleriyle yapılan alanyazın taraması sonucunda ulaşılan 51 makale değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirilen araştırmalar yazarları, yayın yılı, yayınlandığı dergi, kullanılan araştırma yöntemi ve inceleme konuları açısından incelenerek kronolojik şekilde tablo ile açıklanmaktadır. Çalışma sonucunda incelenen araştırmalar kapsamında yayın yıllarına göre en sık 2011, 2012 ve 2014 yıllarında çalışan annelik konusunda makale yayınlandığı görülmektedir. Sonuçlara göre, incelenen 51 makalenin en sık yayınlandığı dergiler; Journal of Marriage and Family, Gender & Society, Women's Studies International Forum, International Journal of Sociology and Social Policy, Sociology, Social Science Research ve Community, Work & Family dergileri olmaktadır. İncelenen makalelerde en sık kullanılan araştırma yönteminin nicel ve nitel yöntem olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ileriki araştırmalarda karma yöntem, deneysel yöntem ve teorik araştırmalara ağırlık verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre incelenen makalelerin araştırma konuları bakımından çeşitlendiği görülmektedir. Çalışma Türkiye'de ileride yapılabilecek uygulamalı ve teorik çalışmalara bir temel teşkil etme potansiyeli taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Annelik, Çalışan anneler, Derleme

GİRİŞ

Kadının istihdama katılımında yaşanan artışla birlikte çalışan kadınların günümüz rekabetçi iş yaşamının gerekli niteliklerini taşıması beklenmektedir. Örgütsel yaşamda kadınlar örgütlerin düzenli işleyişini bozan kişiler olarak ifade edilebilmektedir. (Ayyıldız-Ünnü, 2015: 238). Örgütsel yaşamdaki teori ve davranış alanlarında toplumdaki farklı güç ilişkileri sebebiyle

kadınların çalışma deneyimlerinin erkeklerden farklı olabileceği dikkate alınmamıştır (Burrell ve Hearn, 1989).

Ataerkil toplumsal yapıda kadına toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında atfedilen çocuk bakımı ve yetiştirilmesi sorumluluğu çalışma yaşamında kadının ilerlemesi ve fırsatlara ulaşması açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Biyolojik anlamda kadının sahip olduğu annelik özelliğinin yanısıra toplumsal cinsiyet temelinde annelik görev ve sorumluluklarının çoğunlukla kadına bırakılması anneliği ileri yaşlara ertelemeye ve çalışan annelerin çeşitli sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. İş ve aile yaşamının bütüncül doğası ve birbirlerini olumlu veya olumsuz biçimde etkilemesi konunun önemini göstermektedir. Kurumların annelik sürecinde kadın çalışanlar için pozitif ayrımcılık olarak nitelendirilen esneklik, doğum ve süt izinleri gibi alternatif uygulamalar getirmesine rağmen uygulama ve düzenlemelerin yetersiz olduğu ve kadın çalışanlar için yeni politika düzenlemelerine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Giddens, 2012).

Çalışan anneler işyerinde çeşitli sorun ve zorluklar yaşamaktadır. Nüfusun çoğunluğu tarafından anne ve babalık yapmak kadın ve erkek tarafından eşit olarak sorgulanmaksızın kabul edildiği sürece çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlar devam edecektir. Kadınların erkeklere nazaran çalışma yaşamı fırsatları açısından dezavantajlı durumları yaşamın bir olgusu olarak devam edecektir. Kadınlar hem ekonomik bağımsızlıklarını kazanmak istemekte ve buna ihtiyaç duymakta hem de çocuklarına annelik yapmak istemektedir. Erkeklerin tutumlarını değiştirmek zor olacağı için çalışan annelere yönelik daha çok esneklik gibi pozitif ayrımcılık olarak nitelendirilen uygulamalarla sorunlara çözüm üretilebilecektir (Giddens, 2012: 258).

Bu araştırmanın amacı 1992-2019 yılları arasında çalışan annelerle ilgili yapılan araştırmaların alanyazın tarama yöntemi ile derlenerek incelenmesi ve durum değerlendirmesi yapılmasıdır. Bu konunun incelenme nedeni Türkiye'de çalışan annelik konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasıdır. Araştırmanın çalışan annelik konusunda araştırmacılara ve ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma ayrıca Türkiye'de ileriki uygulamalı ve teorik çalışmalara temel oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

Araştırmanın kısıtları ise 1992-2019 yılları arasındaki sadece belirli elektronik veri tabanlarında ulaşılan çalışan anneler konusundaki araştırmaları incelemesi ve ulaşılan 51 araştırmanın incelenmesi ile sınırlı olmasıdır. Çalışmanın ileri bölümlerinde öncelikle kuramsal çerçeveden bahsedilmekte sonrasında incelen makalelerle ilgili sonuç ve değerlendirme yapılmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Annelik, annelik yapma eyleminin deneyimlendiği bağlamda açıklanmaktadır. Sosyo-kültürel ve tarihsel açıdan uygulama ve idealler değişse de temel görev aynı kalmaktadır. Bu görev çocuk yetiştirme işini mantıksal ve ilişkisel biçimde yerine getirmektir (Arendell, 2000: 1192).

Günümüzde annelik genelde kadının gelişim sürecinde üstlendiği belirgin bir görev veya gelişimde önemli bir aşama ve kimliğiyle ilişkili olurken (Phoenix ve Woollett, 1991) aynı zamanda kendine bağımlı bir çocuğun bakımından birincil derece sorumlu olan belirli bir rol pozisyonu olarak da değerlendirilebilmektedir (Ridgeway ve Correll, 2004). Birey anne olmakla birlikte daha sorumluluk sahibi davranışlar sergileyerek yetişkinlik düzeyine ulaşmakta ve bireyin statüsü yükselmektedir (Bailey, 1999).

Kuramsal çerçevede çalışan anneler konusu kadının üstlendiği çalışan ve annelik rolleri kapsamında sosyal rol teorisi ile açıklanabilmektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı olarak kadına ve erkeğe verilen roller, Eagly ve Steffen'ın (1984: 735) *sosyal rol teorisine* göre, kadınlar çoğunlukla çocuk bakma, büyütme ve besleme konularıyla ilişkili olarak kalıp yargılarla ele alınmaktadır. Cinsiyete dayalı kalıp yargılarda kadınlar daha toplumsal, özverili, ilgili aynı zamanda daha düşük özgüvenli ve uzmanlık motivasyonunun daha az olduğu şeklinde inançlar bulunmaktadır. Bu inanışlar, kadın ve erkeğin farklı sosyal rollere sahip olduğu algısından kaynaklanmaktadır. Kadınlar ev hanımı mesleği gibi daha düşük statülü ve daha az yetki gerektiren pozisyonlar için uygun görülmekte ve erkeklere kıyasla ücretli işgücü istihdamına katılma konusunda daha az uygun görülmektedir (Eagly ve Steffen, 1984).

Çalışan anneler aynı zamanda üstlendikleri kadın ve annelik rolleri ile iş-aile çatışması yaşayabilmektedir. Bu kapsamda Greenhaus ve Beutell (1985: 77), *iş-aile çatışması teorisine* göre, iş-aile çatışması bir tür inter-rol çatışması olmaktadır. Teoriye göre, iş ve aile yaşamından kaynaklanan baskılar birbiriyle uyuşmamakta, bu nedenle çalışan anneler iş ve aile hayatı arasında bir çatışma yaşamaktadır. Kadınlar çalışmaya başladığında, annelik rolleri gittikçe zorlaşmaktadır. Alanyazında iş-aile çatışması üç şekilde açıklanmaktadır: a) zamana dayalı çatışma, b) gerilime dayalı çatışma, c) davranışa dayalı çatışma. Zamana dayalı iş-aile çatışmalarında birey bir role zaman ayırırken diğer rolün gerçekleştirilmesi engellenmektedir. Gerilim temelli iş-aile çatışmaları rol oynama sürecinde ortaya çıkar, bir rol gerilimi diğer role aktarılmaktadır. Son olarak, bir rolün gerektirdiği davranışlar diğer roldeki davranışların beklentileriyle bağdaşmadığında davranış temelli çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Çalışan anneler yoğun annelik ideolojilerine (iyi annelik) de uymaya çalışmaktadır. Hays'a (1996) göre yoğun annelik; tamamen çocuk odaklı, özel, duygusallık gerektiren ve zaman alıcı bir kavramı ifade etmektedir. Bu ideoloji kapsamında anne kendini çocuğuna adamakta, kendi istek ve ihtiyaçlarını ikinci plana atarak iyi anne konumunda olmaktadır. Yoğun annelik ideolojisinde annelerin çocuk büyütme konusunda babalara kıyasla daha çok zaman, para, fiziksel ve duygusal enerji harcaması gerektiği vurgulanmaktadır (Beets ve diğerleri, 1997; Pas ve diğerleri, 2011: 490).

Yoğun annelik ideolojisine alternatif olarak çalışan annelik ise, 1970'li yılların sonu, 1980'lerin başında ideolojik anlamda popüler olmaya başlamış ve feminist ideal olarak değerlendirilmiş ve çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına rağmen ev dışında haftalık 40 saat veya daha fazla çalışan kariyer odaklı (avukat, doktor, CEO/icra başkanı gibi) bir kadın imajı uyandıran anneyi ifade etmektedir (Dillaway ve Pare, 2008: 444). Bu kapsamda çalışmanın ileriki bölümünde incelenen araştırmaların sonuçları tartışılmakta ve öneriler sunulmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada elektronik veri tabanlarında 'annelik'' ve ''çalışan anneler'' anahtar kelimeleriyle ilgili alanyazın taranarak ulaşılan 51 makalenin derlemesi yapılmaktadır. Elektronik veri tabanlarından ulaşılan makaleler yazarları, yayın yılları, yayınlandığı dergiler ve inceleme konuları açısından incelenerek tablo şeklinde sunulmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre araştırma kapsamında derlenen makaleler öncelikle yayın yıllarına göre değerlendirildiğinde 1992 yılında iki, 1994 yılında bir, 1996 yılında iki, 1999 yılında bir, 2000 yılında üç, 2003 yılında üç, 2004 yılında bir, 2005 yılında bir, 2006 yılında bir, 2007 yılında bir, 2009 yılında bir, 2010 yılında dört, 2011 yılında altı, 2012 yılında yedi, 2013 yılında üç, 2014 yılında yedi ve 2015 yılında üç, 2016 yılında bir, 2017 yılında bir, 2018 yılında bir ve 2019 yılında bir makale şeklinde sıralanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre incelenen makaleler temelinde yayın yıllarına göre en sık 2011, 2012 ve 2014 yıllarında çalışan annelik konusunda makale yayınlandığı görülmektedir.

Araştırmanın diğer sonucuna göre ulaşılan makaleler yayınlandığı dergiler kapsamında incelendiğinde ***(1)***Journal of Marriage and Family, ***(2)***Journal of Marrriage and Family, ***(3)***The American Economic Review, ***(4)***Gender & Society, ***(5)***Gender & Society, ***(6)***Sociology, ***(7)***Journal of Marriage and the Family, ***(8)***Demography, ***(9)***Studies in Gender and Sexuality, ***(10)***Business Ethics Quarterly, ***(11)***Industrial and Labor Relations Review, ***(12)***Work, Employment and Society, ***(13)***Agenda ***(14)***Journal of Reproductive and Infant Psychology,

(15)Journal of the Association for Research on Mothering, ***(16)***Journal of Diversity Management, ***(17)***Sex Roles, ***(18)***Gender & Society, ***(19)***Women's Studies International Forum, ***(20)***Employee Relations, ***(21)***Sociology, ***(22)***Work and Occupations, ***(23)***European Sociological Review, ***(24)***Journal of Family Business Management, ***(25)***Journal of Affective Disorders, ***(26)***Work, Employment and Society, ***(27)***Community, Work & Family, ***(28)***The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology, ***(29)***International Journal of Sociology and Social Policy, ***(30)***Social Science Research, ***(31)***Gender in Management: An International Journal, ***(32)***Feminism & Psychology, ***(33)***International Journal of Sociology and Social Policy, ***(34)***Women's Studies International Forum, ***(35)***Women's Studies International Forum, ***(36)***International Research Journal of Social Sciences, ***(37)***Journal of Child and Family Studies, ***(38)***Journal of Family Issues, ***(39)***Procedia-Social and Behavioral Sciences, ***(40)***Qualitative Research Journal, ***(41)***Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, ***(42)***Group Processes & Intergroup Relations, ***(43)***Journal of Marriage and Family, ***(44)***Social Science Research, ***(45)***Signs: Journal of Women in Culture and Society, ***(46)***World Development, ***(47)***International Journal of Sociology and Social Policy, ***(48)*** Management, ***(49)*** Journal of Comparative Family Studies, ***(50)*** Community, Work & Family, ***(51)*** Gender & Behavior şeklinde yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, incelenen 51 makale kapsamında araştırmaların en sık yayınlandığı dergiler; Journal of Marriage and Family dergisinde dört, Gender & Society dergisinde üç, Women's Studies International Forum dergisinde üç, International Journal of Sociology and Social Policy dergisinde üç, Sociology dergisinde iki, Social Science Research dergisinde iki ve Community, Work & Family dergisinde iki makale şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, incelenen 51 makale kapsamında araştırmaların en sık yayınlandığı dergiler; Journal of Marriage and Family dergisinde dört, Gender & Society dergisinde üç, Women's Studies International Forum dergisinde üç, International Journal of Sociology and Social Policy dergisinde üç, Sociology dergisinde iki, Social Science Research dergisinde iki ve Community, Work & Family dergisinde iki makale şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonucunda incelenen makalelerin araştırma yöntemlerine göre değerlendirmesi yapıldığında 22 makalenin nicel yöntem kullanılarak, 18 makalenin nitel yöntemle, 8 makalenin teorik yöntemle, 2 makalenin karma yöntem kullanılarak (hem nicel hem nitel yöntem birlikte) ve 1 makalenin deneysel yöntemle çalışıldığı görülmektedir. İncelenen makaleler de en sık

kullanılan araştırma yöntemi nicel ve nitel yöntem olmaktadır. Bu kapsamda ileriki çalışmalarda çalışan annelik konusunda deneysel ve karma yöntemlerin daha çok kullanılması önerilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre incelenen makalelerin araştırma konuları bakımından çeşitlendiği görülmektedir. Araştırma konuları kronolojik sırasıyla incelendiğinde; **1.**Ekonomik bağımsızlığın evlilik ve anneliği ertelemedeki rolü, **2.**Kadın ve erkekler arasında çocuk bakım sorumluluklarının düzenlemesi, **3.**Bekar anneliğin ekonomik sonuçları, **4.**İşçi sınıfı annelerin annelik idealleri ve deneyimleri, **5.**Çalışan annelerin çocuk bakımına yükledikleri anlamlar, **6.**Anneliğe geçiş sürecinde öz-kimlik, **7.**Annelik ve annelik yapma kavramlarına ilişkin baskın akımlar, **8.**Kaliteli çocuk yetiştirmede ebeveynlerin çocuğa zaman ayırmasının önemi, **9.**"Anneliğin yeniden üretimi" eserinin 20 yıl sonraki yansımaları, **10.**Aile dostu işyeri politikaları, **11.**Çalışan annelerin ücret dezavantajları, **12.**Annelik, ücretli çalışma ve partnerlik değer ve teorileri, **13.**Annelik ve maneviyat yansımaları, **14.**Sosyal olarak inşa edilen annelik ideolojisiyle ilgili annelerin deneyimleri, **15.**Feminist düşüncede "annelik" terminolojisinden "annelik yapma" ya terminoloji değişimi, **16.**Doğum sonrası işten ayrılan kadının yolculuğu, **17.**Mavi yakalı iş başvurusundaki adayların değerlendirilmesinde cinsiyet, annelik ve ebeveynlik durumlarının etkisi, **18.**İşgücü piyasa çıktılarında yaşanan annelik kaybı payı, **19.**Ebeveynlik ve istihdamı uzlaştıran cinsiyetçi stratejiler, **20.**Annelik sonrası profesyonel gelişimle ilgili gerçekler ve algılar, **21.**Çalışan kadınların yarı zamanlı çalışması ve evlilik istikrarı arasındaki ilişkiler, **22.**Kadın egemenli, erkek egemenli işlerde annelik ücret kaybı, **23.**İlk kez anne olan kadınların tam zamanlı çalışmaya devam nedenleri, **24.**Aile işletmelerinde çalışan kadınların sahiplik ve yöneticilik açısından medyada temsilleri, **25.**Annelik deneyimini değerlendirme: Anne olma ölçeği (BaM-13), **26**.Kadın doktorların kariyer motivasyonlarında çocukların etkisi, annelik düşünceleri, iş-ev kültürleri, **27.**Farklı etnik gruptan düşük gelirli kadınlar arasında iş-aile kimlik belirleme süreçlerinde anne-çalışan rol kimlik ilişkisi tipolojisi, **28.**Örgütsel bağlamda anneliğe geçiş sürecindeki deneyimler, **29.**3 yaş altı çocuklu kadınların istihdam oranındaki ulusal farklar, **30**.Annelerin çalışma saatlerine aile, işyeri ve devlet desteğinin etkisi, **31.**Anneliğin, çalışma saatlerinin, kariyere ara vermenin okul çağındaki çocukların kariyer gelişimine etkisi, **32.**Farklı kültürel kadınlık idealleri bağlamında genç kadınların kimlik inşaaları ve yorumları, **33.**Hamile kadınların doğum sonrası istihdam şekillerindeki sosyal farklar ve trendler, **34.**Annelik deneyimleri ve aile büyüklüğü tercihleri, **35.**İşyerinde deneyimlenen ayrımcılık algısı ve tepkiler, **36.**Akademide çalışan annelerin iş-yaşam dengeleri, **37.**Annelerin çalışmaya yönelik tutumları ile 3 yaş çocukların sosyal

becerileri arasındaki ilişkiler, **38.**Yetişkin kimlik gelişimine anneliğin katkıları, kişisel annelik deneyimleri, **39.**Çalışan annelerin bağlanma duygusu ve anne-çocuk bağlanma ilişkilerine etkisi, **40.**2 Feminist araştırmacının annelik statüsünün araştırma sürecine yansıma şekilleri, **41**.Anne olmaya yönelik örgütsel tutumlar ile anneliğin önemi üzerine kamusal sağlık söylemlerinin karşılaştırılması, **42.**Kendini işe adadığına inanan çalışan kadının annelik cezası ve işyeri kayıpları, **43.**İş hareketliliği şekilleri ve iş hareketliliğinin ücrete geri dönüşleri, annelik statüsü ve eğitimin etkileri, **44.**Ev içi emekte farklı ırktan kadınların annelik kayıplarını etkileyen değişkenler, **45.**Annelik pişmanlığının sosyopolitik bir analizi, **46.**Farklı ülkelerden farklı yaş grubu kadınların işgücüne katılım oranlarına ekonomik şartların, ailelerin, eğitimin ve toplumsal cinsiyet ideolojilerinin etkisi, **47.**Avrupa ülkelerinde kadınların çalışma saatleri ile bireysel cinsiyetçi rol tutumları, küçük çocuk sahibi olma, ülkesel bağlamda cinsiyet eşitliği ve kamusal çocuk bakım destekleri arasındaki etkileşim, **48.**Çalışan annelerin algıladıkları iş temelli desteğin sonuçları, **49.**Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'daki çalışan annelerin pozitif ebeveynlik ve ebeveynlik stresinin çalışma örüntüleriyle karşılaştırılması, **50.**Aile dostu yardımlar ve annelik sonrası tam zamanlı çalışan kadının istihdam durumu, **51.**İş-aile çatışması ve çalışan annelerin tükenmişliği, öz-yeterliğin aracı rolü şeklinde çeşitlenmektedir. Sonuç olarak çalışan anneler konusunda Türkiye'de daha fazla sayıda araştırma yapılma ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. İleriki araştırmaların çalışan annelerin deneyimlerine yönelik farklı konulara odaklanması (örneğin çalışan annelerin ayrımcılık deneyimleri), farklı araştırma yöntemleri kullanarak çeşitli sektörlerden katılımcılarla (örneğin özel bankalarda çalışan anneler) alanyazını zenginleştirmesi önerilmektedir.

Tablo 1: Derlenen Makalelerin Kronolojik Sınıflandırılması

Makale No	**Yazar (lar)**	**Yayın Yılı**	**Yayınlandığı Dergi**	**Yöntem**	**İnceleme konusu**
1.	Blossfeld ve Jaenichen	1992	Journal of Marriage and Family	Nicel	Ekonomik bağımsızlığın evlilik ve anneliği ertelemedeki rolü
2.	Peterson ve Gerson	1992	Journal of Marrriage and Family	Nicel	Kadın ve erkekler arasında çocuk bakım sorumluluklarının düzenlemesi

3.	Bronars ve Grogger	1994	The American Economic Review	Deneysel	Bekar anneliğin ekonomik sonuçları
4.	Blum ve Deussen	1996	Gender & Society	Nitel	İşçi sınıfı annelerin annelik idealleri ve deneyimleri
5.	Uttal	1996	Gender & Society	Nitel	Çalışan annelerin çocuk bakımına yükledikleri anlamlar
6.	Bailey	1999	Sociology	Nitel	Anneliğe geçiş sürecinde öz-kimlik
7.	Arendell	2000	Journal of Marriage and the Family	Teorik	Annelik ve annelik yapma kavramlarına ilişkin baskın akımlar
8.	Bianchi	2000	Demography	Teorik	Kaliteli çocuk yetiştirmede ebeveynlerin çocuğa zaman ayırmasının önemi
9.	Chodorow	2000	Studies in Gender and Sexuality	Teorik	"Anneliğin yeniden üretimi" eserinin 20 yıl sonraki yansımaları
10.	Albrecht	2003	Business Ethics Quarterly	Teorik	Aile dostu işyeri politikaları
11.	Anderson ve diğerleri	2003	Industrial and Labor Relations Review	Nicel	Çalışan annelerin ücret dezavantajları
12.	Duncan ve diğerleri	2003	Work, Employment and Society	Nitel	Annelik, ücretli çalışma ve partnerlik değer ve teorileri
13.	Holness	2004	Agenda	Teorik	Annelik ve maneviyat yansımaları
14.	Choi ve diğerleri	2005	Journal of Reproductive	Nitel	Sosyal olarak inşa edilen annelik ideolojisiyle ilgili annelerin deneyimleri

			and Infant Psychology		
15.	Jeremiah	2006	Journal of the Association for Research on Mothering	Teorik	Feminist düşüncede "annelik" terminolojisinden "annelik yapma" ya terminoloji değişimi
16.	Eisner	2007	Journal of Diversity Management	Nitel	Doğum sonrası işten ayrılan kadının yolculuğu
17.	Güngör ve Biernat	2009	Sex Roles	Nicel	Mavi yakalı iş başvurusundaki adayların değerlendirilmesinde cinsiyet, annelik ve ebeveynlik durumlarının etkisi
18.	Benard ve Correll	2010	Gender & Society	Nicel	İşgücü piyasa çıktılarında yaşanan annelik kaybı payı
19.	Baker	2010	Women's Studies International Forum	Nitel	Ebeveynlik ve istihdamı uzlaştıran cinsiyetçi stratejiler
20.	Brown	2010	Employee Relations	Karma	Annelik sonrası profesyonel gelişimle ilgili gerçekler ve algılar
21.	Cooke ve Gash	2010	Sociology	Nicel	Çalışan kadınların yarı zamanlı çalışması ve evlilik istikrarı arasındaki ilişkiler
22.	Glauber	2011	Work and Occupations	Nicel	Kadın egemenli, erkek egemenli işlerde annelik ücret kaybı

23.	Kanji	2011	European Sociological Review	Nicel	İlk kez anne olan kadınların tam zamanlı çalışmaya devam nedenleri
24.	Bjursell ve Backvall	2011	Journal of Family Business Management	Nitel	Aile işletmelerinde çalışan kadınların sahiplik ve yöneticilik açısından medyada temsilleri
25.	Matthey	2011	Journal of Affective Disorders	Nicel	Annelik deneyimini değerlendirme: Anne olma ölçeği (BaM-13)
26.	Pas ve diğerleri	2011	Work, Employment and Society	Nicel	Kadın doktorların kariyer motivasyonlarında çocukların etkisi, annelik düşünceleri, iş-ev kültürleri
27.	Hagelskamp ve diğerleri	2011	Community, Work & Family	Nitel	Farklı etnik gruptan düşük gelirli kadınlar arasında iş-aile kimlik belirleme süreçlerinde anne-çalışan rol kimlik ilişkisi tipolojisi
28.	Costa ve diğerleri	2012	The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology	Nitel	Örgütsel bağlamda anneliğe geçiş sürecindeki deneyimler
29.	Effinger	2012	International Journal of Sociology and Social Policy	Teorik	3 yaş altı çocuklu kadınların istihdam oranındaki ulusal farklar

30.	Abendroth ve diğerleri	2012	Social Science Research	Nicel	Annelerin çalışma saatlerine aile, işyeri ve devlet desteğinin etkisi
31.	McIntosh ve diğerleri	2012	Gender in Management: An International Journal	Nicel	Anneliğin, çalışma saatlerinin, kariyere ara vermenin okul çağındaki çocukların kariyer gelişimine etkisi
32.	Jacques ve Radtke	2012	Feminism & Psychology	Nitel	Farklı kültürel kadınlık idealleri bağlamında genç kadınların kimlik inşaaları ve yorumları
33.	Fagan ve Norman	2012	International Journal of Sociology and Social Policy	Nicel	Hamile kadınların doğum sonrası istihdam şekillerindeki sosyal farklar ve trendler
34.	Read ve diğerleri	2012	Women's Studies International Forum	Nitel	Annelik deneyimleri ve aile büyüklüğü tercihleri
35.	Crowley	2013	Women's Studies International Forum	Nitel	İşyerinde deneyimlenen ayrımcılık algısı ve tepkiler
36.	Amer	2013	International Research Journal of Social Sciences	Karma	Akademide çalışan annelerin iş-yaşam dengeleri
37.	Chang	2013	Journal of Child and Family Studies	Nicel	Annelerin çalışmaya yönelik tutumları ile 3 yaş çocukların sosyal becerileri arasındaki ilişkiler

38.	Laney ve diğerleri	2014	Journal of Family Issues	Nitel	Yetişkin kimlik gelişimine anneliğin katkıları, kişisel annelik deneyimleri
39.	Kassamali ve Rattani	2014	Procedia-Social and Behavioral Sciences	Nitel	Çalışan annelerin bağlanma duygusu ve anne-çocuk bağlanma ilişkilerine etkisi
40.	Frost ve Holt	2014	Qualitative Research Journal	Nitel	2 Feminist araştırmacının annelik statüsünün araştırma sürecine yansıma şekilleri
41.	Gatrell	2014	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Nitel	Anne olmaya yönelik örgütsel tutumlar ile anneliğin önemi üzerine kamusal sağlık söylemlerinin karşılaştırılması
42.	Aranda ve Glick	2014	Group Processes & Intergroup Relations	Nicel	Kendini işe adadığına inanan çalışan kadının annelik cezası ve işyeri kayıpları
43.	Looze	2014	Journal of Marriage and Family	Nicel	İş hareketliliği şekilleri ve iş hareketliliğinin ücrete geri dönüşleri, annelik statüsü ve eğitimin etkileri
44.	Parrott	2014	Social Science Research	Nicel	Ev içi emekte farklı ırktan kadınların annelik kayıplarını etkileyen değişkenler
45.	Donath	2015	Signs: Journal of Women in Culture and Society	Nitel	Annelik pişmanlığının sosyopolitik bir analizi

46.	Besamusca ve diğerleri	2015	World Development	Nicel	Farklı ülkelerden farklı yaş grubu kadınların işgücüne katılım oranlarına ekonomik şartların, ailelerin, eğitimin ve toplumsal cinsiyet ideolojilerinin etkisi
47.	Andringa ve diğerleri	2015	International Journal of Sociology and Social Policy	Nicel	Avrupa ülkelerinde kadınların çalışma saatleri ile cinsiyetçi rol tutumları, annelik, ülkesel bağlamda cinsiyet eşitliği ve kamusal çocuk bakım destekleri arasındaki etkileşim
48.	Meglich ve diğerleri	2016	Management	Teorik	Çalışan annelerin algıladıkları iş temelli desteğin sonuçları
49.	Rönka ve diğerleri	2017	Journal of Comparative Family Studies	Nicel	Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'daki çalışan annelerin pozitif ebeveynlik ve ebeveynlik stresinin çalışma örüntüleriyle karşılaştırılması
50.	Baird ve Burge	2018	Community, Work & Family	Nicel	Aile dostu yardımlar ve annelik sonrası tam zamanlı çalışan kadının istihdam durumu
51.	Balogun	2019	Gender & Behavior	Nicel	İş-aile çatışması ve çalışan annelerin tükenmişliği, öz-yeterliğin aracı rolü

KAYNAKÇA

Abendroth, A.K., Lippe, T.V.D. ve Maas, I. 2012. Social support and the working hours of employed mothers in Europe: The relevance of the state, the workplace and the family. **Social Science Research,** 41:581-597.

Albrecht, G.H. 2003. How friendly are family friendly policies? **Business Ethics Quarterly,** 13(2):177-192.

Amer, M. 2013. Combining academic career and motherhood: Experiences and challenges of women in Academia. **International Research Journal of Social Sciences,** 2(4):12-15.

Anderson, D.J., Binder, M. ve Krause, K. 2003. The motherhood wage penalty revisited: Experience, heterogeneity, work effort and work-schedule flexibility. **Industrial and Labor Relations Review,** 56(2):273-294.

Andringa, W., Nieuwenhuis, R., ve Gerven, M.V. 2015. Women's working hours: The interplay between gender role attitudes, motherhood and bublic childcare support in 23 European countries. **International Journal of Sociology and Social Policy,** 35(9):582-599.

Aranda, B. ve Glick, P. 2014. Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. **Group Processes & Intergroup Relations,** 17(1):91-99.

Arendell, T. 2000. Conceiving and investigating motherhood: the decade's scholarship. **Journal of Marriage and the Family,** 62(4):1192-1207.

Ayyıldız-Ünnü, N.A. 2015. Yönetim erkeklerin yönetimi mi? Yönetim bilimlerine eleştirel bir yaklaşım. O. Sürgevil-Dalkılıç (Ed.). **ÇalışAnne: Kadın akademisyenlerin kaleminden çalışma yaşamında annelik:** 215-246. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bailey, L. 1999. Refracted selves? A study of changes in self-identity in the transition to motherhood. **Sociology,** 33(2):335-352.

Baird, C.L. ve Burge, S.W. 2018. Family-friendly benefits and full time working mothers' labor force persistence. **Community, Work & Family,** 21(2): 168-192.

Baker, M. 2010. Motherhood, employment and the child penalty. **Women's Studies International Forum,** 33:215-224.

Balogun, A.G. 2019. Work-family conflict and burnout among working mothers: The role of work-family conflict self-efficacy. **Gender & Behavior,** 17(4): 14224-14236.

Beets, G.C.N., Liefbroer, A.C. ve De Jong Gierveld, J. 1997. Combining employment and parenthood: A longitudinal study of intentions of Dutch young adults. **Population Research and Policy Review,** 16(5):457-474.

Benard, S. ve Correll, S. J. 2010. Normative discrimination and the motherhood penalty. **Gender & Society,** 24(5):616-646.

Besamusca, J., Tijdens, K., Keune M., ve Steinmetz, S. 2015. Working women worlwide. Age effects in female labor force participation in 117 Countries. **World Development,** 74:123-141.

Bianchi, S.M. 2000. Maternal employment and time with children: dramatic change or surprising continuity? **Demography,** 37(4):401-414.

Bjursell, C. ve Backvall, L. 2011. Family business women in media discourse: The business role and the mother role. **Journal of Family Business Management,** 1(2):154-173.

Blossfeld, H.P. ve Jaenichen, U. 1992. Educational expansion and changes in women's entry into marriage and motherhood in the Federal Republic of Germany. **Journal of Marriage and Family,** 54(2):302-315.

Blum, L.M. ve Deussen, T. 1996. Negotiating independent motherhood: Working-class African American women talk about marriage and motherhood. **Gender & Society,** 10(2):199-211.

Bronars, S.G. ve Grogger, J. 1994. The economic consequences of unwed motherhood: Using twin births as a natural experiment. **The American Economic Review,** 84(5):141-1156.

Brown, L.M. 2010. The relationship between motherhood and professional advancement: perceptions versus reality. **Employee Relations,** 32(5):470-494.

Burrell, G. ve Hearn, J. 1989. The sexuality of organization. J.Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff ve G. Burrell (Eds.). **Sexuality of organization**: 1-29. London: SAGE.

Chang, Y.E. 2013. The relation between mother's attitudes toward maternal employment and social competence of 36-month-olds: The roles of maternal psychological well-being and sensitivity. **Journal of Child and Family Studies,** 22:987-999.

Chodorow, N.J. 2000. Reflections on the reproduction of mothering-twenty years later. **Studies in Gender and Sexuality,** 1(4):337-348.

Choi, P., Henshaw, C., Baker, S. ve Tree, J. 2005. Supermum, superwife, supereverything: performing femininity in the transition to motherhood. **Journal of Reproductive and Infant Psychology,** 23(2):167-180.

Cooke, L.Y., ve Gash, V. 2010. Wives' part-time employment and marital stability in Great Britain, West Germany and the United States. **Sociology,** 44(6):1091-1108.

Costa, B.M., Walker A., Zinkiewicz L., Berman, H., Cartledge, A. ve Nheng, S. 2012. The maternity journey in an organisational context: A case study. **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology,** 5:43-49.

Crowley, J.E. 2013. Perceiving and responding to maternal workplace discrimination in the United States. **Women's Studies International Forum,** 40:192-202.

Dillaway, H. ve Pare, E. 2008. Locating mothers: how cultural debates about stay-at-home versus working mothers define women and home. **Journal of Family Issues,** 29(4):437-464.

Donath, O. 2015. Regretting motherhood: a sociopolitical analysis. **Signs: Journal of Women in Culture and Society,** 40(2):343-367.

Duncan, S., Edwards, R., Reynolds, T. ve Alldred, P. 2003. Motherhood, paid work and partnering: values and theories. **Work, Employment and Society,** 17(2):309-330.

Eagly, A.H. ve Steffen, V.J. 1984. Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. **Journal of Personality and Social Psychology**, 46:735-754.

Effinger, B.P. 2012. Women's employment in the institutional and cultural context. **International Journal of Sociology and Social Policy,** 32(9/10):530-543.

Eisner, S.P. 2007. The mommy trek? Working women's choices. **Journal of Diversity Management,** 2(1):1-15.

Fagan, C. ve Norman, H. 2012. Trends and social divisions in maternal employment patterns following maternity leave in the UK. **International Journal of Sociology and Social Policy,** 32(9/10):544-560.

Frost, N. ve Holt, A. 2014. Mother, researcher, feminist, woman: Reflections on maternal status as a researcher identity. **Qualitative Research Journal,** 14(2):90-102.

Gatrell, C.J. 2014. Monstrous motherhood versus magical maternity: an exploration of conflicting attitudes to maternity within health discourses and organizational settings. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,** 33(7):633-647.

Giddens, A. 2012. **Sosyoloji,** C. Güzel (Çev.). Ankara: Kırmızı Yayınları.

Glauber, R. 2011. Women's work and working conditions: Are mothers compensated for lost wages? **Work and Occupations,** 20(10):1-24.

Greenhaus, J.H.ve Beutell, N.J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management,** 10(1):76-88.

Güngör, G. ve Biernat, M. 2009. Gender bias or motherhood disadvantage? Judgments of blue collar mothers and fathers in the workplace. **Sex Roles,** 60:232-246.

Hagelskamp, C., Hughes, D., Yoshikawa, H. ve Chaudry, A. 2011. Negotiating motherhood and work: a typology of role identity associations among low-income, urban women. **Community, Work & Family,** 14(3):335-366.

Hays, S. 1996. **The cultural contradictions of motherhood.** New Heaven, CT: Yale University Press.

Holness, L. 2004. Motherhood and spirituality: Faith reflections from the Inside. **Agenda,** 18(61): 66-71.

Jacques, H. AK, ve Radtke, H.L. 2012. Constrained by choice: Young women negotiate the discourses of marriage and motherhood. **Feminism & Psychology,** 22(4):443-461.

Jeremiah, E. 2006. Motherhood to mothering and beyond: maternity in recent feminist thought. **Journal of the Association for Research on Mothering,** 8(1/2):21-33.

Kanji, S. 2011. What keeps mothers in full-time employment? **European Sociological Review,** 27(4):509-525.

Kassamali, N. ve Rattani, S.A. 2014. Factors that affect attachment between the employed mother and the child, infancy to two years. **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 159:6-15.

Laney, E.K., Carruthers, L., Hall, M.E.L. ve Anderson, T. 2014. Expanding the self: Motherhood and identity development in faculty women. **Journal of Family Issues,** 20(10):1-25.

Looze, J. 2014. Young women's job mobility: The influence of motherhood status and education. **Journal of Marriage and Family,** 76:693-709.

Matthey, S. 2011. Assessing the experience of motherhood: The being a mother scale (BaM-13). **Journal of Affective Disorders,** 128:142-152.

McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A. ve Dabir-Alai, P. 2012. Motherhood and its Impact on career progression. **Gender in Management: An International Journal,** 27(5):346-364.

Meglich, P., Mihelic, K.K. ve Zupan, N. 2016. The outcomes of perceived work-based support for mothers: A conceptual model. **Management,** 21: 21-50.

Parrott, H.M. 2014. Housework, children and women's wages across racial-ethnic groups. **Social Science Research** 46:72-84.

Pas, B., Peters, P., Eisinga, R., Doorewaard, H. ve Janssen, T.L. 2011. Explaining career motivation among female doctors in the Netherlands: the effects of children, views on motherhood and work-home cultures. **Work, Employment and Society,** 25(3):487-505.

Peterson, R.R. ve Gerson, K. 1992. Determinants of responsibility for child care arrangements among dual-earner couples. **Journal of Marrriage and the Family,** 54:527-536.

Phoenix, A. ve Woollett, A. 1991. Introduction. A. Le, A. Woolett ve E. Lloyd (Eds.). **Motherhood: Meaning, practices and ideologies.** London: Sage Publications.

Read, D.M.Y., Crockett, J. ve Mason, R. 2012. "It was a horrible shock": The experience of motherhood and women's family size preferences. **Women's Studies International Forum,** 35:12-21.

Ridgeway, C.L. ve Correll, S.J. 2004. Motherhood as a status characteristic. **Journal of Social Issues,** 60(4):683-700.

Rönka, A., Malinen, K., Sevon, E., Metsapelto, R.L. ve May, V. 2017. Positive parenting and parenting stress among working mothers in Finland, the UK and the Netherlands: Do working time patterns matter?. **Journal of Comparative Family Studies,** 48(2): 175-196.

Uttal, L. 1996. Custodial care, surrogate care and coordinated care: employed mothers and the meaning of child care. **Gender and Society,** 10(3):291-311.

BEYAZ YAKALI BİR PREKARYALAŞMA SÜRECİNDE Mİ?

Dr. Öğr. Üyesi Birsen ÖZALP

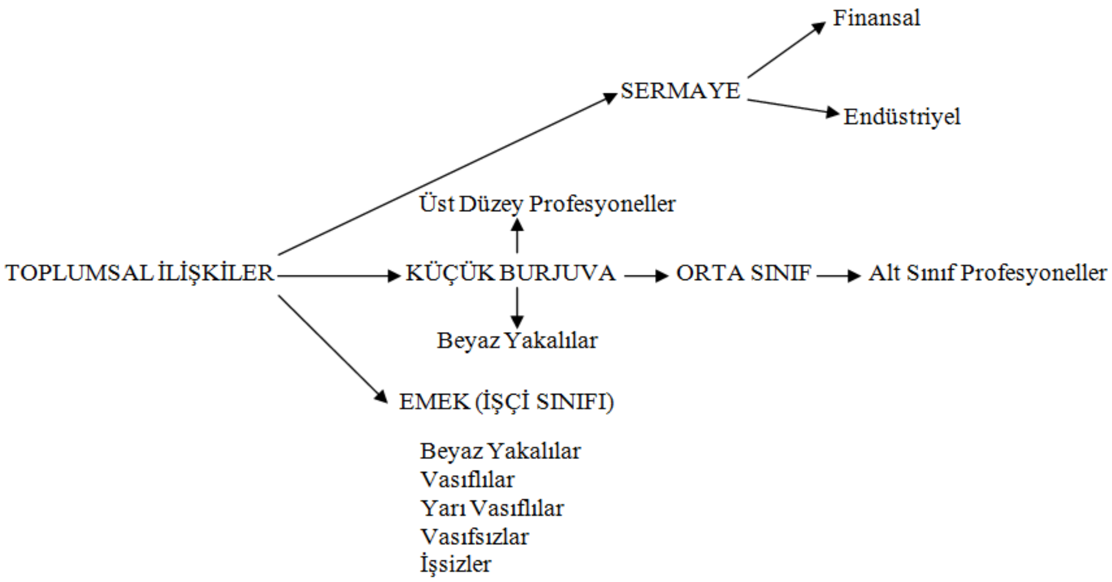
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, birsendduran@gmail.com

Anahtar Kelimeler: Prekarya, Beyaz Yakalı, Sınıf

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kapitalizm geçmişten günümüze, içerisinde bulunduğu bağlamın koşullarına göre evrim geçiren bir sistem olarak varlığını sürdürmektedir. Feodal düzenin yaygın olduğu dönemde tüccar kapitalizmi şeklinde kendini gösteren sistem, sanayi devrimiyle birlikte endüstriyel kapitalizme dönüşmüştür. Endüstriyel kapitalizmin yarattığı sermaye birikimi krizini çözebilmek için teknolojinin işin içerisine dahil olmasıyla enformasyonel kapitalist sistem ortaya çıkmıştır. Enformasyonel kapitalist sistemde sermaye, zaman ve mekandan bağımsız hale gelmiştir. Bu sürecin ilk aşamasında mekan değerini korurken, zaman sadece bir araca dönüşmüştür. Rasyonellik vaadiyle oluşan düzen, teknolojinin bir diğer hamlesiyle yeniden yapılandırılmıştır. İkinci aşamasında değişim, zamanın öneminin de yok edilmesini sağlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle hız kazanan iletişim, mesafenin anında kat edilebilir olmasını mümkün kılmıştır. "Uzak" ve "burada" arasındaki fark ortadan kalkmıştır. Artık başkalarını yönetenler daha hızlı hareket etme ve eyleme geçme kabiliyetine sahip olabilmişlerdir (Bauman, 2019). Bu değişim toplumsal ilişkilerin üretim güçleri ve üretim ilişkileri çerçevesinde yeniden şekillenmesine neden olmuştur.

Haralambos (1985)'a göre; endüstriyel kapitalizmin etkilerinin hissedildiği dönemde toplumsal ilişkiler açısından; orta sınıf ve işçi sınıfı olarak iki kategori mevcuttu. Orta sınıf; üst, orta düzey profesyonel ve yöneticilerden, alt düzey yöneticilerden ve beyaz yakalılardan oluşmaktaydı. İşçi sınıfı kapsamında ise işçiler; vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız olmak üzere üçe ayrılmaktaydı. Fakat günümüz koşullarında özellikle enformasyonel kapitalizmle birlikte, işçi sınıfı ve orta sınıf arasındaki farklılıklar bu kadar mutlak değildir. Toplumsal ilişkiler dinamiklik göstermektedir (Wayne, 2003).



Şekil 1. Sınıf İlişkileri (Wayne, 2003)

Wayne (2003) toplumsal sınıflar arasındaki ilişkilerin değişimini Şekil 1'deki gibi sınıflandırmıştır. Orta sınıf ve işçi sınıfı kategorilere ayrılırken daha esnek ve daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. İşçi sınıfı içerisinde beyaz yakalılara özgü entelektüel emek türüne sahip olanların bulunabileceği ihtimaliyle, beyaz yakalılar hem küçük burjuva kapsamında hem de işçi sınıfı kapsamında yer almaktadır. Bu durum, toplumsal ilişkiler içerisindeki tüm rollerin sermayenin sömürüsüne açık olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Yapılan sınıflandırma hem işçi sınıfı hem de küçük burjuva sınıfı içerisinde değerlendirilen entelektüel emeğe sahip beyaz yakalıların, kapitalist sistem içerisinde eş değer sosyo-ekonomik koşullara sahip olmalarına zemin hazırlamaktadır.

Toplumsal sınıflar arasındaki ilişkilerin değişimine Bauman (2019) ise maddenin katı ve sıvı halleri metaforunu kullanarak değinmektedir. Günümüzde akışkanlar kullanılarak katılar aşındırılmakta, yok edilmekte ve homojenlik elde edilmektedir. Yok edilen her istenmeyen katının yeri, istenen özelliklere sahip bir başka sıvı ile doldurulup yeniden katılaştırılmaktadır. Aslında süreç sürekli yeni bir düzenin inşası şeklindedir. Bu süreçte eski kafeslerinden kurtulan bireyler kendilerine yeni kurulan düzenden bir hücre seçmek zorundadır. Bireylerden beklenen, seçtikleri yeni hücrelerinin gerektirdiği kurallara ve davranış şekillerine uygun davranmalarıdır. İşte bu yeni hücreler toplumsal sınıflardır. Bir sınıfa mensup olduğunda birey kendisini güvende hissetmektedir. Çünkü kendisini teslim edeceği, bir rehber olarak göreceği yasalara, örüntülere ve kurallara sahiptir.

Bir sınıfa dahil olma süreci içerisinde yaşanan değişim, yeni konum ve kimliklerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bunlar arasında beyaz yakalıların toplumsal konumları ve kimliklerinde

yaşanan değişimler dikkat çekicidir. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan endüstriyel kapitalizm, mavi yakalı işçilerin omuzlarında yükselmiştir. Endüstriyel kapitalizminden sonra ortaya çıkan enformasyonel kapitalizm ise proleterleştirilen beyaz yakalılar yaratmıştır. Proleterleştirilen beyaz yakalılar, esnek ve güvencesiz çalışma koşullarına razı gelmiştir. Sınıfsızlaştırma çabaları nedeniyle örgütlü bir güç haline gelmeleri ise olanaksızlaşmıştır (Vatansever, 2013).

Sayılan nedenlere teknolojide yaşanan gelişmeler de eklenince beyaz yakalıların konumları giderek farklılaşmıştır. Bir zamanlar sanayi işçilerine addedilen "lüzumsuz, serseri, tehlikeli" söylemleri günümüzde beyaz yakalıları da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Güvenceli ve uzun vadeli istihdam edilen küçük bir kesim dışında işgücünün geneli esnek ve güvencesiz koşullarda istihdam edilmektedir (Bora ve Erdoğan, 2017). Günümüzün bu koşullarını en iyi ifade eden Harvey (2015)'in "kullan- at" söylemidir.

Beyaz yakalı işlerin gerektirdiği niteliklerdeki değişim, beyaz yakalıların kendilerini vasıflı ve seçkin hissetmelerini engellemektedir. İşler, insana değer ve anlam verme kapasitesinden yoksun hale dönüşmüştür (Bora ve Erdoğan, 2017). Beyaz yakalıların farklı alanlarda istihdam edilmesi onları giderek kimliksizleştirmektedir. Nitelikli-niteliksiz, mavi yaka-beyaz yaka ayrımı son bulmuştur (Bora, 2017). Beyaz yakalıların toplumsal statü ve kimliklerinde yaşanan değişim, beyaz yakalıların bir "prekaryalaşma süreci" içerisinde olduğu ihtimalini gündeme getirmektedir.

Prekarya, "precarious" (güvencesiz) ve "proletariat" (proleterya) kelimelerinin birleşimiyle oluşan bir kavramdır. İleri düzeyde eğitim görmesine rağmen kazandığı becerilere uygun gelir ve statü elde edemeyen kesim prekarya olarak nitelendirilmektedir. Prekarya; çalışma yaşamında belirsizliğin ve güvensizliğin kronik hale geldiği, oluşum sürecindeki yeni bir sınıftır. Prekaryanın özellikleri güvencesiz ve geçici istihdam edilmek, herhangi bir kariyer hissi ya da mesleki kimliğe sahip olmamak, bir statüye sahip olmamak şeklinde sıralamaktadır (Standing, 2015).

Bu sınıf homojen bir yapıda değildir, farklı toplumsal kesimlerde yer alan herkes prekaryaya doğru sürüklenme potansiyeli taşımaktadır (Standing, 2019). İçerisinde büyük alışveriş merkezlerinde, süper market zincirlerinde, fast-food restoran vb. alanlarda çalışanlar yer alabileceği gibi; medya ve bilgi teknolojileri (kafa işçileri olarak nitelendirilmektedir) sektörlerinde çalışanlar da yer alabilmektedir (Oğuz, 2011).

Prekarya içerisinde çeşitli katmanlar mevcuttur. Birincisi işçi sınıfı kökenli olup prekaryalaşanlar, ikincisi eğitimli olup yüksek geliri esnekleşme uğruna tercih edenler, üçüncüsü tam olarak vatandaş haklarına sahip olamayan göçmenler, sessizler ve ötekilerdir.

Hepsinin ortak yanı esnek ve güvencesiz çalışma koşullarına maruz kalıyor olmaları ve neoliberalizmin karşısında "tehlikeli" (Standing, 2011: 2014), "yapısökümcü" ve "direnişçi" (Miller, 2010) olma potansiyeli taşımalarıdır.

Prekaryanın bir sınıf olup olmadığına yönelik farklı görüşler söz konusudur. Standing (2014; 2015)'e göre prekarya henüz kendi içerisinde bir sınıf olmamakla birlikte sınıf oluşum süreci içerisindedir. Kutlu (2018)'ya göre prekarya çalışma ve istihdam ilişkilerindeki farklılıklardan türeyen bir kavramdır ve sadece bu farklılıklardan yola çıkarak prekaryayı bir sınıf olarak nitelendirmek yeterli değildir. Wright (2016)'a göre; prekaryalaşma kapitalizmin neoliberalleşme evresine özgü bir geçiş süreci hareketidir. Prekaryayı ayrı bir sınıf olarak ya da proleteryanın karşıtı olarak görmek yerine proleteryanın savunmasız bir türü olarak görmek daha doğrudur. Munck (2013)'a göre prekaryayı yeni bir sınıf olarak tanımlamak aceleci bir yaklaşımın ürünüdür. Prekarya yeni bir sınıf inşa edecek temellere sahip değildir. Tehlikeli bir sınıf olarak nitelendirmek ise egemen sınıflara gözdağı vermek için tercih edilen siyasi bir söylemdir. Emek gücünün bu maksatla kullanılması doğru değildir.

Prekaryanın sınıf olup olmadığı tartışmaları bir yana bırakıldığında, esnekleşmiş ve güvencesizleşmiş istihdam koşulları, ihmal edilemeyecek şekilde ve tüm gerçekliğiyle gözler önündedir. Bu nedenle Standing'in katkılarıyla popüler hale gelen prekarya kavramı dikkate alınmaya değerdir.

Prekaryalaşma sürecinin temel göstergeleri, istihdam ilişkilerindeki esneklik ve güvencesizliktir. Esneklik dört kategoride ele alınmaktadır: ücret esnekliği, istihdamda esneklik, iş esnekliği, vasıflarda esneklik (Standing, 2019).

Emek piyasasında esneklik politikalarının 1980'lerden itibaren gündeme gelmesiyle birlikte işgücü maliyetleri azalmakta ve işletmeler üretimlerini maliyetlerin daha düşük olduğu bölgelerde gerçekleştirmektedir (Standing, 2019). Hükümetler dahi esnek işgücü piyasaları oluşturarak sermaye kesiminin ilgisini çekmeye çalışmaktadır. Sermaye kesimine, dilediği gibi gelebileceği ve dilediği zaman gidebileceği bir ortam yaratılması amaçlanmaktadır (Bauman, 2019). Esnek uzmanlaşma, ilerlemenin göstergesi olarak değerlendirilmekte ve emek gücünün bir kısmı bundan istifade edebilmektedir. Ancak emek piyasasındaki bilgi asimetrisi ve emeğin hareketliliğinin çok da kolay sağlanamıyor oluşu nedeniyle esnek uzmanlaşma emek gücüne değil, sermaye sahibine katkı sağlamaktadır (Harvey, 2015).

Endüstriyel kapitalizmden enformasyonel kapitalizme doğru yaşanan değişimde, orta sınıfı sınıfsızlaştırmak ve daha fazla sömürebilmek için "esneklik" adı altında düzenlemeler gerçekleştirilmektedir (Vatansever, 2013). Esneklikle birlikte işgücünün üretim süreçlerindeki sosyalliği azalmakta, sosyalliğin azalmasıyla birlikte sosyal hakların talep edildiği kolektif

sendikal hareketler etkinliğini yitirmektedir (Bora ve Erdoğan, 2017). Artık iş ilişkileri kısa vadeli ve geçici sözleşmelerden oluşmaktadır. Çünkü iş hayatı belirsizliklerle doludur (Bauman, 2019).

Esneklik beraberinde emek gücünün güvencesizliğini getirmektedir. Enformasyonel kapitalizmin zaman ve mekan arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmasıyla emek, tek başına amaçsız ve verimsiz hale dönüşmüş ve olduğu yere çakılı kalmıştır. Bu nedenle emek hala sermaye sahibine ihtiyaç duyarken sermaye sahibi artık bağımsızdır. Bu sayede işveren ve işgören arasında kurulan ilişkilerin güven temelinde uzun süreli olmasına ya da güçlü bağlardan oluşmasına gerek yoktur (Bauman, 2019). Güvencesiz çalışma, ülkelerin gelişmişlik düzeyine, sosyal ve kültürel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde eşitsizlik ve işten çıkarmalara neden olabilirken az gelişmiş ülkelerde kayıt dışı istihdam ve yoksulluğa neden olabilmektedir (Kalleberg, 2009). Güvencesizlik beraberinde kronik belirsizliği getirmektedir ve yaşanan bu değişim prekaryalaşma sürecini tetiklemektedir (Standing, 2015). Bu doğrultuda emeğe dair yedi güvenceden söz edilmekte ve bunlardan yoksun kişiler prekarya olarak tanımlamaktadır. Bunlar: emek piyasası güvencesi, istihdam güvencesi, iş güvencesi, çalışma güvencesi, vasıfların yeniden üretiminin güvencesi, gelir güvencesi ve temsil güvencesi şeklindedir. Güvencesizliğin kaynağı devlettir. Devlet daha fazla insanın sosyal, politik ve ekonomik haklarında kısıtlamaya giderek prekaryalaşmaya neden olmaktadır (Standing, 2015). Oluşan yeni düzen içerisinde bireyler sözde seçimlerinde özgürdür ama zayıf işgören dernekleri yerine güçlü dernekler inşa etmeleri ve kolektif örgütlenmeleri yasaktır (Harvey, 2015). Bunun yerine "özgürlük" söylemleri altında oluşturulan bireyselliklerle, sınıf iktidarından yoksun kalmaktadırlar (Miller, 2010). Bireyselleşmeyle birlikte iş güvencesizliğine neden olan bireysel sözleşmeler önem kazanmıştır. Aslında bireysel sözleşmeler sayesinde şirketler işçilere farklı şekillerde davranabilmekte, işçiler arasında maaş, statü ve hiyerarşi farklılıkları oluşturabilmektedir. Böylelikle aynı sınıfa mensup olmanın verdiği birlik ve aidiyet hissinden yoksun bir kitle yaratılmaktadır (Sennet, 2015).

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Esneklik ve güvencesizlik prekaryalaşma sürecinin iki temel göstergesidir. Yaka rengi ayırt etmeksizin emek gücünün tamamını etkilemektedir ve istihdam ilişkilerinin içeriğinde homojenliğe zemin hazırlamaktadır. Bu değişimle beyaz yakalıların iş güvencelerini giderek kaybedecekleri, bir diğer ifadeyle beyaz yakalıların prekaryalaşacağı düşünülmektedir.

İşletmeler piyasadaki işsizlik sorununu fırsat bilerek basit, rutin ve geçici işler için bile yüksek vasıflı emek gücünün istihdamını tercih etmektedir. Günümüzde işgücü çalışmak zorunda

kaldığı işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahiptir (Standing, 2015) Yüksek eğitimli emek gücü yeni sömürü kaynağı olarak istihdama dahil olmaya başlamıştır (Kaymas, 2014). Benzer duruma beyaz yakalıların istihdam ilişkilerini inceleyen Bora ve Erdoğan (2017) da dikkat çekmektedir ve bunu "beyaz yakalıların mavi yakalılaştığı" bir sürecin göstergesi olarak değerlendirmektedir. Otonomi kaybı ve yabancılaşma beyaz yakalının toplumsal ilişkilerdeki konumunu tartışılır kılmaktadır (Deniz, 2017).

Yaşanan değişimin Wayne (2003)'nin toplumsal ilişkilere yönelik sınıflandırması dikkate alındığında, orta ve işçi sınıfı içerisinde yer alan beyaz yakalıların sosyo-ekonomik koşullarının benzeşmesine neden olacağı düşünülmektedir. Bu süreçte, "Beyaz yakalı hangi haklarını kaybederek toplumsal ilişkilerdeki konumuyla orta sınıf olma özelliğini yitirecektir?" sorunsalı doğrultusunda araştırmada; istihdam ilişkilerindeki esneklik ve iş güvencesine yönelik düzenlemeler çerçevesinde beyaz yakalıların bir prekaryalaşma süreci içerisinde olup olmadıklarını tespit etmek amaçlanmaktadır.

Araştırmayla istihdam ilişkileri açısından beyaz yakalıların toplumsal statülerinin yeniden gözden geçirilmesine ve prekarya kavramının farklı bağlamlarda ve pratikte geçerliliğine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca prekaryalaşma sürecinde beyaz yakalıların konumlarındaki muğlaklığa (Wright, 2016) ilişkin tartışmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemleri içerisinde sınıflandırılan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirip, yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada Standing (2019)'in prekaryalaşmaya ilişkin geliştirdiği kavramsal çerçeveden faydalanarak esneklik ve güvencesizlik olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Esneklik teması altında; ücret esnekliği, istihdamda esneklik, iş esnekliği ve vasıflarda esneklik yer almaktadır. Güvencesizlik teması altında; emek piyasası güvencesi, istihdam güvencesi, iş güvencesi, çalışma güvencesi, vasıfların yeniden üretiminin güvencesi, gelir güvencesi ve temsil güvencesi yer almaktadır.

Beyaz yakalı konumunda çalışanların, istihdam koşullarının esnekliği ve güvencesizliği Yargıtay'a temyiz edilen davaların hukuki metinleri üzerinden incelenmiştir. Metinlerde hem işgörenin hem de işverenin görüşlerinin yer alıyor olması, her iki kesim açısından esnek ve güvencesiz istihdam koşullarının nasıl algılandığı ve yorumlandığına ilişkin bilgi sahibi olmayı mümkün kılmıştır.

ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında incelenen davaların her biri örnek olay niteliği taşımaktadır. Davaların tam metinleri üzerinde belirtilen kavramlar çerçevesinde içerik analizleri gerçekleştirilerek, beyaz yakalıların bir prekaryalaşma içerisinde olup olmadıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Davalara ilişkin tam metinlere Kazancı Elektronik ve Basılı Yayımcılık A.Ş. ve LegalBank veri tabanları üzerinden erişilmiştir. Veri tabanlarında "beyaz yaka" anahtar kelimeleri girilerek tarama yapılmıştır. 2002-2019 yılları arasındaki toplam 71 davaya erişilmiştir. Bunlar içerisinden davacının ya da davalının beyaz yakalı olduğu anlaşılan 52 dava içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

İstihdam Güvencesine İlişkin Bulgular

İstihdam güvencesi kapsamında bireyi işten çıkarmalara karşı korumaya yönelik yasal düzenlemeler, işe alımlarla ilgili yasal düzenlemeler, kurallara uymayan işverenlere karşı mali yaptırımlara uyum yer almaktadır (Standing, 2019). Beyaz yakalıların iş sözleşmelerinin geçersiz feshedildiği ve işe iadelerini talep ettikleri davalar, işten çıkarmalarla ilgili yasal düzenlemeler hakkında veriler sunması nedeniyle istihdam güvencesi kapsamında incelenmiştir.

52 davadan 18'inde, davacı işgörenlerin iş sözleşmelerinin feshinin geçersizliği ve işe iadeleri uygun bulunmuştur. Davalar, davalıların sunduğu gerekçeler açısından incelendiğinde "ekonomik daralmaya ve faaliyetlerde sınırlandırmaya gidilmesi", "sendikal faaliyetlerde bulunmak", "iş güvenliğini tehlikeye düşürmek", "ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlar göstermek", "çalışma düzenini, barışını, huzur ve sükununu bozucu davranışlar göstermek", "çalışanın yaş sınırı" nedenleriyle işgörenlerin iş sözleşmeleri feshedilmiştir. Ayrıca hiç bir haklı gerekçe gösterilmeksizin iş sözleşmelerinin işveren tarafından feshedildiği davaların varlığı da dikkat çekmektedir.

İlgili davaların tümünün değerlendirilmesiyle birlikte işverenlerin İş Kanunu'nda yer alan "eşitlik ilkesini", "feshin son çare olma ilkesini" göz ardı ettikleri ve "iş sözleşmesinin feshinde keyfi davranma eğiliminde" oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışma Güvencesine İlişkin Bulgular

Çalışma güvencesinin kapsamı güvenlik ve sağlıkta yapılan düzenlemelerle; çalışma saatlerinin sınırlandırılması, iş kazalarına veya iş nedeniyle ortaya çıkan hastalıklara karşı koruma ve iş kazalarından doğan maliyetlerinin karşılanması olarak belirtilmektedir (Standing, 2019).

İncelenen davalardan sadece 1 dava bu kapsamdır. Davada, davacı psikolojik tacize uğradığını, ücretlerinin tam ödenmediğini ileri sürerek maddi ve manevi tazminat ayrıca fazla çalışma sürelerinin ücretini talep etmiştir.

Psikolojik taciz kişinin sağlığına ve mesleki durumuna zarar veren bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik tacize maruz kalan çalışanın çalışma güvencesi ihlal edilmiştir.

Vasıfların Yeniden Üretiminin Güvencesine İlişkin Bulgular

Vasıfların yeniden üretiminin güvencesi, eğitim ve geliştirme yöntemleri kullanılarak vasıf kazanılması ve işgörenin sahip olduğu becerileri kullanabilmesine yönelik fırsatlar sunulmasıdır. Vasıf kazanmaya ya da kazandığı vasıfları kullanmaya yönelik fırsatların sunulmayışı bu güvencenin yoksunluğunun bir göstergesidir (Standing, 2019).

İş Kanunu'nda yer alan "feshin son çare olması ilkesi" gereği işgöreni işten çıkarma yoluna gitmeden önce işgörenin farklı alanlarda çalışma imkanının olup olmadığı tespit edilmelidir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri işgörenin yeni vasıflar edinmesini ve farklı alanlarda istihdamını mümkün kılmaktadır. Bu nedenle "feshin son çare olması ilkesi"nin işveren tarafından göz ardı edildiği davalar vasıfların yeniden üretiminin güvencesi kapsamında incelenmiştir.

52 davadan 8'inde "feshin son çare olması ilkesi"nin ihlal edildiği anlaşılmaktadır. Dava metinleri daha detaylı incelendiğinde "işgörenin çalıştığı alanın spesifik olması" ve işveren tarafından "feshin son çare olması ilkesi"nin dikkate alınmayışı gerekçeleriyle işgörenlerin bu güvenceden yoksun kaldıkları anlaşılmaktadır.

Gelir Güvencesine İlişkin Bulgular

Gelir güvencesi, kullanılan çeşitli yöntemler aracılığıyla işgörene sabit bir gelirin sağlanmasının güvence altına alınmasıdır. Ayrıca gelir eşitsizliğine maruz kalınması gelir güvencesinden yoksunluğun bir göstergesidir (Standing, 2019). Bu doğrultuda işveren ve işgören arasındaki ücret anlaşmazlıklarına ilişkin davalar gelir güvencesi kapsamında incelenmiştir. İş Kanunu'nun "eşitlik ilkesi"nin ihlali nedeniyle işgörenler arasında ücret farklılıklarına neden olan koşullar gelir güvencesi kapsamında incelenmiştir.

Davalarda işgörenler, işverenlerden kıdem, ihbar, sendikal tazminat ve fazla mesai gibi fazla çalışma ücretlerini talep etmişlerdir. 52 davadan 21'inin konusu fazla çalışma ücretlerinin talebiyle ilgilidir. Davalıların sunduğu gerekçeler açısından mahkeme kararları incelendiğinde, beyaz yakalıların mavi yakalılardan farklı koşullarda istihdam edilmesi öne sürülerek, 7 davada beyaz yakalıların ücretinin fazla çalışma ücretini de kapsaması nedeniyle fazla çalışma ücreti haklarının olmadığı belirtilmiştir. 7 davada beyaz yakalı davacıların belirli mesai saatleri aralığında çalışmaları nedeniyle, fazla çalışma yapmadıkları öne sürülmüştür. Bunların dışında davalılar "iş akdinin davacı tarafından feshedildiği", "davacının sadakat borcunu ihlal ettiği",

"beyaz yakalıya prim ödenmesinin işgörenler arasında ayrıma yol açacağı", "davacının yetkili makama bildirmeden fazla çalışma yaptığı" nedenlerini öne sürmüşlerdir.

Dava metinlerinde yapılan incelemede işverenler İş Kanunu'nda yer alan "eşit davranma ilkesini" göz ardı etmektedirler. Çalışanlar arasında (mavi-beyaz yakalı) ücret alacakları açısından farklı oranların uygulanması ve işverenlerin keyfi davranışları nedeniyle beyaz yakalıların gelir güvencesinden yoksun bırakıldıkları anlaşılmaktadır.

Temsil Güvencesine İlişkin Bulgular

Temsil güvencesi işgörenin bağımsız sendikalar ve grev hakkı gibi yöntemlerle emek piyasasında kolektif hareket edebilmesidir (Standing, 2019). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 51. maddesine göre sendika kurmak ve sendikalara üye olmak anayasal bir haktır.

52 davadan 3'ünde temsil güvencesinin ihlal edildiği tespit edilmiştir. Dava metinleri üzerinde yapılan detaylı incelemede işverenlerin; beyaz yakalı çalışanların sendikaya üyeliklerini engelleme ve beyaz yakalı çalışanları "kapsam dışı personel" olarak nitelendirerek toplu iş sözleşmesi hükümlerinden muaf tutma amacı taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Sendikal üyelikler, toplu sözleşme düzeninin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bireysel sendika özgürlüğünün engellenmesi, kolektif sendika özgürlüğünün engellenmesine yol açmakta ve dolayısıyla çalışanın temsil güvencesini ortadan kaldırmaktadır.

Ücret Esnekliğine İlişkin Bulgular

Ücret esnekliğiyle işverene, tüketici talebindeki değişikliğe göre ücretlerin düşürülme yetkisi verilmektedir (Standing, 2019). Standart ücret sistemi yerine performansa, iş yoğunluğuna ve talebe göre ücretlendirme gibi sistemler kullanılarak ücret esnekliği sağlanabilmektedir (Sennet, 2015).

52 davadan 4'ü ücret yönetimi politikalarındaki değişiklikle dikkat çekmiştir. Dava metinlerinde yer alan; "düzenli yapılan prim ödemelerinin yönetimdeki değişiklik nedeniyle kaldırılması", "kara geçilmesi halinde ikramiyelerin yeniden ödeneceğinin vaat edilmesi", düzenli aralıklarla yapılan ücret zamlarının performans, öğrenim durumu gibi kriterlere bağlanması ücret esnekliğine ilişkin bulgulardır.

İş Esnekliğine İlişkin Bulgular

İş esnekliği çalışanın işletme içerisinde hareketliliğinin ve rotasyonunun kolayca sağlanmasıdır. İş esnekliği işgücü maliyetlerini düşürebilmek amacıyla tercih edilmektedir (Vatansever, 2013). Bu sayede işletmeler işgörenleri görevler, pozisyonlar ve işyerleri arasında istediği gibi yönlendirebilme imkanı elde etmektedir (Standing, 2019).

52 davadan 7'sinde iş esnekliğine ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. İşverenlerin, beyaz yakalıları işletme içerisinde iş tanımlarına uygun olmayan pozisyonlarda istihdam etmek istediklerine yönelik örnekler dikkat çekmiştir. Grevlerin ve iş yoğunluğunun yaşandığı dönemlerde "beyaz yakalıların mavi yakalılar statüsünde istihdam edilmesi", "beyaz yakalılarından astlarının emri altında çalışmalarının istenmesi", "iş değişikliğini kabul etmeyen beyaz yakalının sadakate bağlı olmayan davranış gösteriyor olması nedeniyle disiplin kuruluna sevk edilmesi" iş esnekliğine ilişkin bulgulardır.

SONUÇ

Araştırmada beyaz yakalıların prekaryalaşma sürecinde olup olmadıklarına yönelik tespitte bulunmak amaçlanmış ve bu doğrultuda Yargıtay'a temyiz edilen davalar çeşitli veri tabanları aracılığıyla "beyaz yaka" anahtar kelimesi girilerek taranmıştır. Ulaşılan davalar içerisinden davalı ya da davacı tarafın beyaz yakalı olanları seçilmiştir. Araştırma kapsamında davaların tam metinleri içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İçerik analizinin temaları Standing (2019; 2015)'in araştırmaları doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre beyaz yakalıların en fazla sorun yaşadıkları alanların başında gelir güvencesi gelmektedir. Bauman (2019)'a göre gelir güvencesinde yaşanan sorunlar fordizmden sonraki sürecin bir sonucudur. İstihdam güvencesi beyaz yakalıların sorun yaşadıkları bir diğer konudur. İstihdam güvencesinin azaltılmasıyla işgörenleri savunmasız bırakmak ve işletmelerin işten çıkarma maliyetlerini azaltmak amaçlanmaktadır (Standing, 2019).

Araştırmada beyaz yakalıların vasıflarının yeniden üretiminin güvencesinden yoksun kaldıkları anlaşılmaktadır. Eğitim ve geliştirme maliyetlerine katlanarak, işgörenlere yeni vasıflar kazandırarak farklı alanlarda istihdam edilmesi post-fordist sistemin esnekliğine aykırıdır. Ancak bu Amin (2009)'in kararsız halk sınıfı olarak nitelendirdiği ve prekaryayla benzer özellikler gösteren düşük vasıf düzeylerine ve pazarlık gücüne sahip ücretli sınıfının oluşumunu tetiklemektedir. Beyaz yakalılar vasıflı olmanın getirdiği seçkinlikten yoksun kalmaktadır.

Sendikal hak ve özgürlükler temsil güvencesi kapsamındadır. Beyaz yakalıların sendikal faaliyetlerine ilişkin sınırlandırmaların tespit edilmesi, temsil güvencesindeki yoksunluğun göstergesidir. Harvey (2015)'e göre neoliberalleşmeyle birlikte grev ve sendikal haklarda kısıtlamalar gündeme gelmiştir. Standing (2019) tarafından bu değişim prekaryalaşmanın bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Beyaz yakalıların istihdam ilişkilerinde ücret esnekliğine yönelik düzenlemeler söz konusudur. Bir zamanlar ücret düzeyleri açısından ayrıcalıklı konumlarıyla dikkat çeken beyaz yakalı (Öngen, 1996), günümüzde düzensiz ve değişken ücretlendirme koşullarına maruz kalmaktadır.

Beyaz yakalıların mavi yakalı statüsünde, rızaları dışında çalışma koşullarında esaslı değişikliğe maruz kalmaları, astlarının emri altında çalıştırılmaları iş esnekliğinin sonuçlarıdır. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; beyaz yakalılar istihdam güvencesi, çalışma güvencesi, vasıfların yeniden üretiminin güvencesi, gelir güvencesi, temsil güvencesi, ücret esnekliği ve iş esnekliği açısından sorunlar yaşamaktadırlar. Tüm bunlar, beyaz yakalının prekaryalaşmasının göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu tespit orta sınıfta yer alan beyaz yakalının (Wayne, 2003) toplumsal ilişkileri içerisindeki konumunu sorgulanır kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Bauman, Z. 2019. **Akışkan Modernite**. (Çev: Sinan Okan Çavuş), İstanbul: Can Sanat Yayınları.

Bora, T. 2017. Herkes İşsiz Ama Seninki Farklı, Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliğine Genel Bir Bakış, Bora, T.; N. Erdoğan; İ. Üstün (Der), **Boşuna mı Okuduk? Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliği**, 49-71, İstanbul: İletişim Yayınları.

Bora, T., N. Erdoğan. 2017. Cüppenin, Kılıcın ve Kalemin Mahcup Yoksulları, Yeni Kapitalizm, Yeni İşsizlik ve Beyaz Yakalılar. Bora, T.; N. Erdoğan; İ. Üstün (Der), **Boşuna mı Okuduk? Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliği**, 13-44. İstanbul: İletişim Yayınları.

Bora, T. 2010. Mavileşen Beyaz Yakalılar, **Birikim**, Sayı: 259: 48-64.

Deniz, A.Y. 2017. Beyaz Yaka Örgütlenmeleri ve Beyaz Yaka Kavramını İşgörenler Meselesi Üzerinden Yeniden Düşünmek, Kutlu, D.; Ç.K. Bulut (Der), **Sınıfın Suretleri: Emek Süreçleri ve Karşı Hareketler**, 165-186. İstanbul: Notabene Yayınları.

Harvey, D. 2015. **Neoliberalizmin Kısa Tarihi**, (Çev: Aylin Onacak), İstanbul: Sel Yayıncılık.

Kalleberg, A.L. 2009. Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. **American Sociological Review**, February, 74: 1-22.

Kaymas, S. 2016. Yeni Bağlamlarında Devam Eden Sorunlar: Dijital Kapitalizm Ve Kullanıcı Emeğini Yeniden Düşünmek Üzerine. **Intermedia International e-Journal**, Fall, December, 3(5): 320-343.

Kutlu , D. 2018. Prekarya ve Prekarya Bildirgesi Üzerine Birkaç Soru, Gözlem ve Görüş. Denizcan Kutlu (Der), **Sosyal Yardım Alanlar: Emek, Geçim, Siyaset ve Toplumsal Cinsiyet**: 18860-1880. İstanbul: İletişim Yayınları.

Miller, T. 2010. Culture+Labour=Precariat. **Communication and Critical/Cultural Studies**, 7(1): 96-99.

Munck, R. 2013. The Precariat: A View From The South, **Third World Quarterly**, 34(5): 747-762.

Oğuz, Ş. 2011. Tekel Direnişinin Işığında Güvencesiz Çalışma/Yaşama: Proleteryadan Prekaryaya mı? **Mülkiye Dergisi**, XXXV(271): 7-24.

Öngen, T. 1996. **Prometheus'un Sönmeyen Ateşi: Günümüzde İşçi Sınıfı**, İstanbul: Alan Yayıncılık.

Sennet, R. 2015. **Yeni Kapitalizmin Kültürü**. (Çev: Aylin Onocak). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Standing, G. 2019. **Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf**. (Çev: Ergin Bulut). İstanbul: İletişim Yayınları.

Standing, G. 2015. The Precariat and Class Struggle. **RCCS Annual Review**, 7, October: 3-16.

Standing, G. 2014. **The Precariat Charter: From Denizens to Citizens**. London: Bloomsbury Academic.

Standing, G. 2011. The Precariat and Deliberative Democrarcy: A Note Towards Elements For A Precariat Charter, http://www.uninomade.org/the-precariat-and-deliberative-democracy/, Erişim Tarihi: 01.04.2020.

Vatansever, A. 2013. Prekarya Geceleri: 21. Yüzyıl Dünyasında Geleceği Olmayan Beyaz Yakalıların Rüyası. **Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık: 1-20.

Wayne, M. 2003. **Marxism and Media Studies: Key Consept and Contemporary Trends**. London: Pluto Press.

Wright, E.O. 2016. Is the Precariat a Class? **Global Labour Journal**, 7(2): 123-135.

Yıldırım A., H. Şimşek. 2011. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

SOSYAL KİMLİK VE SOSYAL DEĞİŞİM KURAMLARI PERSPEKTİFİNDEN İKY VE SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İKY UYGULAMALARININ TUTUMA ETKİLERİ

Hazal ESER — *Başkent Üniversitesi,* hazalicirgen@baskent.edu.tr

İpek KALEMCİ TÜZÜN — *Başkent Üniversitesi,* tuzun@baskent.edu.tr

Anahtar Kelimeler: **Sosyal Kimlik Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumluluk Odaklı İnsan Kaynak**

Kavramsal Çerçeve ve Sorunsal

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının belirleyicisi olarak örgütsel davranış yazınında incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti, ilgili yazında bireyin belirli bir zaman aralığında işten ayrılmayı bilinçli olarak düşünme, alternatif arama gibi eylemler bulunma şeklinde tanımlanmakta, çalıştığı kurumla ilişkini sürdürmeye kararına dair davranışsal niyetini ifade etmektedir (örn. Mobley vd., 1978; Tett ve Meyer, 1993). İlgili yazın incelendiğinde işten ayrılma niyetinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sebepleri ve sonuçları ile tartışılmaktadır (örn; Cho ve Song, 2017, Cohen vd., 2016, Shaw vd., 1998; Tuzun ve Kalemci, 2012). İşten ayrılma niyeti ve sonucunda gerçekleşen işten ayrılma davranışı makro seviyede işsizlik oranı, istihdam düzeyi, iş gücünün yapısı gibi kavramlar ile beraber ele alınmakta (örn.Houkes vd., 2003) mikro düzeyde ise, birey ve grup düzeyinde iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgüte yönelik geliştirilen olumlu ve olumsuz diğer tutumlar ve davranışlarla ile ilişkilendirilmektedir. İşten ayrılma davranışının sonucu olarak işletmelerin yönetmek durumunda kaldıkları işgücü devir hızını anlamak ve açıklamak için çalışanların işten ayrılma davranışının öncüllerine odaklanmak önemli olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi yazınının gelişimi incelendiğinde; 1990’dan 2000’li yıllara kadar çalışanların performansını arttırma odaklı personel yönetimi anlayışından insan kaynağının işletme başarısında stratejik önemini vurgulayan stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş olduğu görülmektedir (Lengnick-Hall vd., 2009). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesiyle içsel kaynakların rekabetçi üstünlüğün birincil belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada ve örgütsel düzeyde performansa

katkılarının önemini vurgulamaktadır (Huselid, 1995; Storey, 2001; Truss ve Gratton, 1994; Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b). Alanın tarihsel gelişimi incelendiğinde insan kaynakları yönetimi yaklaşımların ve uygulamaların işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı dönüşümünde ne kadar kritik bir role sahip olduğu görülmektedir (De Stefano vd., 2018; Ehnert vd., 2016).

İşletmelerin amaçları doğrultusunda insan kaynaklarını nasıl yönetme biçimi, çalışan-işveren ilişkisinin başlangıç ve devam koşullarının da belirleyicisi rolündedir. Söz konusu ilişki, karşılıklılık normunun esas alındığı ve tüm ilişkilerin karşılıklılığa dayalı olduğu temeline dayanan sosyal değişimin (Blau, 1964) kuramı kapsamında yorumlanabilir. Örneğin karşılıklılık perspektifinden bakacak olursak; algılanan etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanları işverene karşı daha olumlu tutum ve davranışlara yönlendirecektir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletmeler ve çalışanlar arasındaki "beklentilerin karşılanması" ve dolayısıyla sosyal değişim sürecine katkı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği sonucuna varılabilir (Rupp vd., 2006; Su ve Swanson, 2019). Ekonomik değişimden farklı olarak, sosyal değişim ilişkileri, zorunluluktan ziyade örgüt ile çalışan arasında destekleyici örgütsel uygulamalar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Kurama göre bireyler, karşılıklılık normu olarak adlandırılan, diğer taraflardan alınan desteklere karşılık verme eğilimindedirler (Gouldner, 1960). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, temelde bireye değer katmak ve işi ile olan ilişkisini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulursa, sosyal değişim kuramına kapsamında çalışanının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları ve değerlendirmeleri örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Hannoh ve Iverson, 2004; Lavelle vd., 2009; Shore ve Wayne, 1993; Zhang ve Jia, 2010).

2000'ler ile birlikte Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı (KSS) insan kaynakları yönetimi ile birlikte tartışılmaya başlanmış ve çalışanla örgüt arasındaki yasal zorunlulukların ötesinde daha geniş bir kapsamda yazında yer almaya başlamıştır (örn; Morgeson vd., 2013; Porter ve Kramer,2002; Voegtlin ve Greenwood, 2016; Zappala ve Cronin, 2003). Sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içeriğinin sosyal sorumluluk odaklı bir amaca hizmet etmesi gerekliliğinden hareketle, işletmelerin kurumsal sosyal performans ve sorumluluğuna da katkı sağlayacağına odaklanmaktadır (Swanson ve Orlitzky, 2006). Sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanlara iyi ücret ve çalışma koşulları sağlamanın ötesinde sosyal sorumluluk sahibi çalışanların işe alınıp korunmasını, onlarda sosyal sorumluluk farkındalığı yaratılması ve terfi, performans değerlendirme ve ücretlendirme süreçlerinde çalışanların

sosyal katkılarını dikkate almayı da içermektedir (Orlitzky & Swanson, 2006; Shen & Zhu, 2011). Öte yandan işletmelerin gelişkin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının olması ve bu faaliyetleri çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirmeleri sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi girişimlerinde stratejik bir nitelik kazanmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar hem bu sosyal sorumluluk projelerinin hayata geçmesinde rol üstlenirken hem de bu sosyal sorumluluk projeleri sonucu ortaya çıkan olumlu örgütsel ortamın sonuçlarından etkilenebilirler. Bu etki çalışanlarda moral, motivasyon ve bağlılığın artması şeklinde ortaya çıkmaktadır Simmons'a (2003) göre; işletmelerin sosyal sorumluluğa verdikleri önemin insan kaynakları yönetimine yansıması, çalışanların kurumlarına bağlılığını artıracaktır. Çalışanların sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işletmelerinin bir kimlik özelliği olarak tanımlama ve benimseme durumunda söz konusu ilişkiyi sosyal kimlik kuramı ile açıklamak mümkün olabilir. Sosyal kimlik kuramına göre, *birey* kendini diğer kişi veya karşılaştırarak (Hogg, 2001) *benlik saygısını arttırma* amacıyla bir kuruluşla özdeşleşme davranışı sergileyebilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Çalışanlar böyle bir benlik gelişimi sağlamada kuruluşun itibarını veya sosyal statüsünü kullanabilmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve ark., 1994; Tyler, 1999). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyal norm halini alma durumunda çalışanların benlik saygısını artırabilecek bir araç olarak yazında tartışılabilir. Algılanan sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi çalışanlarda, bireylerin kendilerini bağlı oldukları kurum üzerinden tanımlamalarına ve olumlu benlik algısı geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir. Bireyin kendini örgütü üzerinden tanımlaması ve özdeşleşmesinde aracı rol üstlenen sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine negatif yönlü etki edeceği bu araştırma kapsamında düşünülmektedir.

Bu çalışmada sosyal kimlik ve sosyal değişim kuramlarının temel söylemleri kapsamında *insan kaynakları yönetimi ve sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetiminin çalışan işten ayrılma niyetleri üzerindeki olası etkileri farklılaşır mı?* sorusundan hareket edilerek bir yordama yapılacaktır. Bunun temelinde ise, çalışanların örgütle değişim ilişkisinin mi yoksa benlik kimlik algılarının mı daha çok tutumları üzerinde etkili olabileceği varsayımı mevcuttur.

Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

Çalışmanın araştırma sorularına yanıt bulabilmek için görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya, Ankara'da faaliyet gösteren 12 konaklama işletmesinden 209 çalışan katılmıştır.

Çalışmanın anket formunda konaklama işletmelerinde hizmet veren çalışanların işgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerleme, ücretlendirme İKY etkililiğine ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetlerini, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin algıları araştıran ifadeler bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni işten ayrılma niyeti Mobley ve diğerlerinin (1978) çalışmalarından faydalanılarak 3 madde ile ölçülmüştür. Söz konusu üç madde daha önce Tüzün (2013) ve Tüzün ve Kalemci (2012) çalışmalarında da kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Araştırmanın temel araştırma soruları doğrultusunda araştırmada yapısal eşitlik modellemesi uygun bulunmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenini işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenlerini ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları (işgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerleme, ücretlendirme), sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak incelenmiştir. Buna göre araştırmadaki her bir parametre için en az on, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise her bir parametre için yirmi anket gerektiği ilgili yazın tarafından kabul görmüştür (Hair ve diğerleri, 1998; Kline, 2011). İşten ayrılma niyeti Mobley ve diğerlerinin (1978) çalışmalarından faydalanılarak 3 madde ile ölçülmüştür. Söz konusu üç madde daha önce Tüzün (2013) ve Tüzün ve Kalemci (2012) çalışmalarında da kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek üzere farklı çalışmalardan faydalanılmıştır. İşgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerleme, ücretlendirme etkililiğini değerlendirmek üzere Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından faydalanılmıştır. Söz konusu ölçekler Tüzün'ün (2013) çalışmasında kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir. İşgücü seçme yerleştirme 5 madde, performans değerleme 4 madde ile, eğitim 5 madde ile, ücretlendirme 3 madde ile değerlendirilmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanma düzeyini ölçmek üzere Shen ve Zhu (2011) çalışmasında yer alan 10 ifade kullanılmış ,doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler

SPSS (20.0) ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 1'de araştırma ölçeklerinin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 18. Araştırma Ölçeklerinin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri

	Değişkenler	**1**	**2**	**3**
1.	İnsan kaynakları yönetimi Uygulamaları Etkililiği	(.88)		
2.	Sosyal sorumluk odaklı insan kaynakları yönetimi	.62**	(.81)	
3.	İşten Ayrılma Niyeti	.-48**	.-36**	(.73)
	Ortalama	3.96	3.77	1.66
	Standart Sapma	.80	.88	1.40

* *p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)*

Araştırmaya katılan 209 kişinin yaş aralığı 20 ile 50 yaş arasında değişmektedir. Katılımcıların %26,8'sini 26-30 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %44,5'ini kadınlardan, %51,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında %79,9'u lisans mezunu, %6,7'si yüksek lisans/doktora mezunu ve %5,3'ünün ise lise ve dengi mesleki okul mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %43,5'i 1-5 yıldır kurumda çalıştığını belirtirken %21,5'i 0-1 yıldır çalışmaktadır. %4,8'i ise 5-10 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcılardan sadece 1 kişinin 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir.

Çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi için yapılan analiz sonuçları Tablo- 2'de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ters yönlü etkisi olduğu (β=.-49, p<0.01). Sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ters yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β=.-21, p<0.05) . Model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (x^2/sd: 2.58, NFI:.75, TLI:.80, CFI:.83, RMSEA:.08).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının (işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerleme, ücretlendirme) etkililiği ile çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif

yönlü ilişkinin olduğu görülmüştür. Ücretlendirme uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi bu çalışmada gözlemlenmemiştir.

Tablo 19 İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumluluk Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etkileri

			Estimate(B)	S.E.	C.R.	P
İşten Ayrılma Niyeti	←	Sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları	-,21	,247	-,519	**
İşten Ayrılma Niyeti	←	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları	-,49	,238	-1,996	**

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın temel amacı sosyal kimlik ve sosyal değişim kuramları perspektifinden çalışan örgüt ilişkisini anlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların benlik algısını artırarak kimlikle bütünleşmesinin mi işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi; yoksa insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile değişim odaklı bir ilişkin mi çalışan tutumlarına daha etkili olduğu araştırılmıştır.

Her ne kadar araştırma sorusu nitel araştırmayı gerektiren bir sorunsal olsa da bu araştırmada nicel yöntemlerle sonuca varılmıştır. Çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri oluşturulan bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda Ankara'da faaliyet gösteren 12 farklı 5 yıldızlı konaklama işletmesinin 209 çalışanından oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır.

Sonuca göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göre daha fazla işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Söz konusu basit doğrusal bir ilişki ile varılan bu sonuç daha derinlemesine incelenmeli ve çalışan-örgüt arasındaki ilişkide sosyal değişim ve kimlikle bütünleşmenin farklı etkileri farklı bağımlı ve bağımsız değişkenlerle hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak araştırılmalıdır. Özellikle çalışanı değişim sürecindeki mekanizmalarıyla kimlik bütünleşme

sürecini belirleyiciler farklı kuramsal yapılar olarak değil, birbirini tamamlayan süreçler olarak gelecek çalışmalarda tartışılmalıdır.

Çalışmanın kısırlarında ise, çalışma 209 hizmet çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile farklı aracı değişkenlerin göz önünde bulundurularak genişletilmesi çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi açısından daha anlamlı olacaktır. Ayrıca sonuçlar örneklemin içinde bulunduğu kültürel bağlam açısında da değerlendirilebilinir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurları da dikkate alan ve kültürel bağlama uygun geliştirilecek ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca nicel ve nitel yöntemlerin bütünleştirildiği araştırmalarla İKY uygulamalarını değerlendirmek yazına katkı açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hem çalışan hem de yöneticilerin İKY etkinliği ile ilgili algılamalarını bütünleştiren çalışmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek açısından daha etkili olabilir.

KAYNAKÇA

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. ***Journal of management***, 38(4), 932-968.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. ***Academy of management review***, 14(1), 20-39.

Blau, P. M. (1964). ***Exchange and power in social life***. Transaction Publishers.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. ***The International Journal of Human Resource Management***, 18(10), 1701-1719.

Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. ***Public Personnel Management***, 46(1), 41-65.

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. ***Review of Public Personnel Administration,*** *36*(3), 240-263.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. ***Business ethics***: ***A European review***, 16(1), 19-33.

De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. ***Journal of Business Ethics***, 149(3), 609-625.

De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. ***Human Resource Management***, 57(2), 549-566.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. ***Academy of management journal***, *34*(3), 517-554. Tyler, 1999

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. ***Personnel review***, *34*(5), 534-549.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies***. The International Journal of Human Resource Management,*** 27(1), 88-108.

El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. ***Journal of Management***, 44(2), 619-657.

Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. ***Business Ethics: A European Review***, 25(3), 258-285.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. ***American sociological review***, 161-178.Hannoh ve Iverson, 2004

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. ***Personality and social psychology review***, 5(3), 184-200.

Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. ***Journal of Occupational and organizational Psychology***, *76*(4), 427-450.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. ***Academy of management journal***, 38(3), 635-672.

Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J. (2019). How does internal and external CSR affect employees' work engagement? Exploring multiple mediation mechanisms and boundary conditions***. International journal of environmental research and public health***, 16(14), 2476.

Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States***. The International Journal of Human Resource Management***, 20(12), 2419-2434.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. ***Human Resource Management Review***, 19(2), 64-85.

Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. ***Personnel Psychology***, *66*(4), 805-824.

Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: Primum non nocere***. California Management Review***, 53(3), 40-59.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. ***Journal of Applied psychology***,63(4), 408.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. ***Harvard business review***, 80(12), 56-68.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. Journal of Organizational Behavior***: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior***, 27(4), 537-543.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. ***Academy of management journal***, 41(5), 511-525.

Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. ***The International Journal of Human Resource Management***, 22(15), 3020-3035

Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. ***The International Journal of Human Resource Management***, 22(15), 3020-3035.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. ***Journal of applied psychology***, 78(5), 774.

Simmons'a (2003)

Storey, J. (2001). Human resource management today: an assessment. ***Human Resource Management: A Critical Text, 2nd ed. London: Thompson Learning***, 3-20.

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship***. Tourism management***, 72, 437-450.

Swanson, D. L., & Orlitzky, M. (2006). Executive preference for compensation structure and normative myopia: A business and society research project. ***The ethics of executive compensation***, 13-31.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. ***Personnel psychology***, 46(2), 259-293.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. ***International Journal of Human Resource Management***, 5(3), 663-686.

Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. ***Tourism Management***, 25(4), 471-481.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. ***Journal of business ethics***, 85(4), 411-427.

Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. ***Journal of Managerial Psychology***.

Tüzün, İ. K. (2013a). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. ***Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 20(1), 171-185.

Tüzün, İ. K. (2013b). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, 42(1), 61-76. De Stefano vd., 2018

Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. İçinde R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), ***Research in organizational behavior***, Vol. 21 (p. 201–246).

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. ***Human Resource Management Review***, 26(3), 181-197.

Zappalà, G., & Cronin, C. (2003). The contours of corporate community involvement in Australia's top companies. ***Journal of Corporate Citizenship***, 12(1), 59-73.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN ODAK NOKTALARININ BELİRLENMESİ

Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

KastamonuÜniversitesi,

ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr

Ülkühan Bike ESEN

Çankırı Karatekin Üniversitesi,

ubesen@karatekin.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Bibliyometrik Analiz, İçerik Analizi

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, ulusal yönetim ve organizasyon kongresinde yer alan "İnsan Kaynakları Yönetimi" alanında son üç yılda (2017 - 2018 - 2019) yayınlanmış olan bildirilerin derinlemesine analizini yapmak, bu bildirilerde son üç yılda odaklanılan konuları belirlemek ve ağ haritasını ortaya çıkarmaktır.

Kavramsal Çerçeve: İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgütün en önemli kaynağı olan emeğin seçilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Robbins ve Judge (2013: 8-9), yöneticilik faaliyetlerinin dört ana grupta toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir: Karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini içeren *geleneksel yönetim*; rutin bilgi alışverişi ve masabaşı işlerin yürütülmesini ifade eden *iletişim*; personelin seçimini, işe alınmasını, eğitimini ve motive edilmesini kapsayan *insan kaynakları yönetimi* ve son olarak, örgüt dışı ilişkiler geliştirme anlamındaki *sosyal ağ oluşturma*. Yazarlar, etkin yöneticilerin öncelikle, çevrelerinden bilgi alan ve aldıkları kararları açıklayan yöneticiler olduklarını yani iletişim faaliyetine önem verdiklerini, ikinci sırada ise insan kaynakları yönetimi faaliyetine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Çünkü hangi kademede olursa olsun, yöneticilik fonksiyonunun en önemli işlevi insanı yönetmektir (Robbins ve Judge, 2013: 9).

1923'ten günümüze, Türkiye'deki İKY gelişimini inceleyen Eroğlu (2016), Türkiye'deki personel rejiminin siyasi ve ekonomik süreçlerden fazlasıyla etkilendiğini belirtmiştir. Eroğlu (2016) uzun yıllar ücret sorunu olarak görülen personel yönetimi çalışmalarının, ancak 1960'lı yılların sonunda ayrı bir akademik disiplin olarak ele alınmaya başladığını fakat o dönem de maddi koşullar üzerinde duruldduğunu ifade etmiştir. 1980'li yılların sonundaki büyük değişim ile personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin gerçekleştiğini belirten yazar, 1990'lı yıllarla birlikte, çalışanın -artık- bir masraf olarak değil kaynak olarak görülmeye

başlandığını ifade etmiştir. Ayrıca 2000'li yıllarla birlikte, İKY'nin işletmenin önemli bir alanı haline geldiğini de belirtmiştir.

Bu çalışmada da, İKY alanındaki gelişmeler, ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan bildirilerin odak konuları üzerinden analiz edilmektedir. Kongreler, ilgili alanın değişimine katkıda bulunan, yeni bir kurumsal mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresinin seçilme sebebi de, ilki 1993 yılında düzenlenen ve zaman içinde kurumsallaşan kongrenin, Türkiye'deki yönetim/örgüt çalışmalarına anlamlı katkılar sağlamasıdır (Özen ve Kalemci, 2006: 2).

Bir bilim dalı ile ilgili, belirli aralıklarla yapılacak evrensel veya ülkesel bazdaki durum tespiti, o bilim dalı ile ilgili gelişmelerin ve eğilimlerin görülmesi, varolan yanlışların ve eksikliklerin giderilmesi için önem taşımaktadır (Üsdiken ve Pasadeos 1993: 73). Üsdiken ve Wasti'nin (2002), akademik nitelikteki dört dergide (Amme İdaresi Dergisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi) 1972-1999 yıllarında personel/insan kaynakları yönetimi alanında yayınlanan makaleleri inceledikleri çalışmaları, yerli yazındaki içerik analizi çalışmalarının başlangıç noktası niteliğindedir. Çalışmada belirtilen yıllar arasında İK alanında en çok çalışılan konuların (incelenen 94 makalenin yarısı) eğitim ve geliştirme, personel sağlama ve seçme ve de performans ile "Personel/İK Uygulamaları" başlığı altında yer aldığını belirtmişlerdir. En az çalışılan konular ise, iş tasarımı, verimlilik, finansal performans gibi "Örgütsel Sonuçlar" başlığı altındaki konular olmuştur.

Yapıcı-Akar, Dirlik, Kıymalıoğlu, Yurtseven ve Boz (2011), 1998-2008 yılları arasında Sosyal Bilimler Atıf İndeksi'nde (SSCI) taranan "International Journal of Human Resource Management" ve "Personnel Review" dergileri üzerinden, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimleri stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda makalelerin, İKY'nin stratejik niteliği, temel İKY fonksiyonlarının kendi içindeki uyumu, örgütsel değişimler ile inovasyonun İKY uygulamaları üzerindeki etkileri vb. gibi "temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları" ve işgücü esnekliğinden yararlanma çabaları, işgücünün eğitimi, sayısal esneklik uygulamaları vb. gibi "yeni istihdam biçimleri" konuları üzerine yoğunlaştığını belirlemişlerdir. Yapılan çalışmaları bölgesel modeller açısından da değerlendiren Yapıcı-Akar vd. (2011), küresel rekabet koşullarının işletmeleri eşbiçimliliğe yönlendirdiğini, dolayısıyla Avrupa ülkelerinin kendilerine özgü bir İKY yaklaşımlarının söz konusu olmadığını, bu ülkelerin Amerikan tarzı İKY yaklaşımlarından da etkilenerek, yerel-küresel bir İKY yaklaşımını benimsediklerini ifade etmişlerdir.

Akar (2013), “Türk yönetim yazınının son on yıllık kesitinde İKY alanında egemen olan bakış açısı nedir?” sorusuna cevap aradığı çalışmasında, 2000-2009 yılları arasında İKY alanında yayınlanan çalışmaları (Yönetim Araştırmaları Dergisi, İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Bildiri Kitapları) içerik analizine tabi tutmuştur. En fazla çalışılan konu başlığı, işe alma, kariyer yönetimi, performans, ücret yönetimi, iş tatmini, motivasyon vb. alt başlıklarından oluşan, “İKY fonksiyonları ve uygulamaları” olmuştur. Sonuç olarak, İKY alanında beşeri ve sosyal değerlerin öne çıktığını, çalışanların paydaş olarak görüldüğü ılımlı bir yaklaşımın var olduğunu belirtmiştir.

Sağlam Arı ve Boylu (2013), iş dünyasına yönelik olarak yayınlanan dergiler üzerinden İK alanına ilişkin bir durum tespiti yapmak amacıyla, 2003-2012 yılları arasında, HRdergi ve Capital dergilerindeki İKY alanındaki konulara ilişkin yazıları incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda HRdergi’de davranışsal süreçler, kadrolama ve İK geliştirme ile ilgili konulara; Capital dergisinde ise davranışsal süreçlerle ilgili konulara yer verildiğini belirlemişlerdir. Ayrıca, yetenek yönetiminin her iki dergide de son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan bir konu olduğu ifade edilmiştir.

Koç, Türker ve Özcan (2013), Türkiye’deki İKY araştırmalarını incelemek amacıyla, 2005-2012 yılları arasında gerçekleşen ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan İKY bildirilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, bildirilerin çoğunda mikro analiz düzeyinin benimsendiği, incelenen konunun evrenselliğinin sorgulanmadığı, nicel, kesitsel ve birincil kaynaklara dayalı görgül araştırmaların yer aldığı ortaya çıkmıştır. İşletme ve çalışan performansı da, ilgili yıllarda en sık çalışılan konular arasında yer almaktadır.

Kalemci ve Tuncay (2015), Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’nin insan kaynakları yönetimi yazınını 2004-2015 yılları arasında, ele aldıkları konular bakımından içerik analizi ile karşılaştırmışlardır. Her iki ülkenin, İKY yazınında kullandıkları kelimelerin büyük ölçüde benzer olduğunu ortaya koymakla beraber, birtakım farklılıkların olduğunu da belirtmişlerdir. Çalışan ve performans, iki ülke yazınında da en çok kullanılan kelimelerin üst sıralarındayken; iş sağlığı, sosyal sorumluluk ve yenilikçilik ABD yazınında sık kullanılan, eğitim, yönetici ve rekabet ise Türk yazınında sık kullanılan kelimeler arasındadır.

Kızıldağ ve Böyükaslan (2017), 1993-2016 yıllarında gerçekleştirilen ve bildiri kitabı yayınlanan 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresini kapsayan çalışmalarında, İKY alanında yayınlanan bildirileri incelemişlerdir. Bildirileri öncelikle, konularına göre sınıflandıran yazarlar, sonrasında bildirilerin kongre yılına, yazar sayısına, yazar(lar)ının kurumlarına, türlerine, kullanılan yönteme ve veri toplama tekniğine göre sınıflandırmışlardır. İKY alanındaki çalışmaların 2004 yılından itibaren artış gösterdiğini, kariyer yönetimi ve

performans konularının belirtilen yıllar arasında en çok çalışılan konular olduğunu, araştırma yöntemi olarak nicel yöntemlerin, veri toplama yöntemi olarak da anketin daha fazla tercih edildiğini ifade etmişlerdir.

Araştırma Metodolojisi: Bu çalışmada, ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan bildirilerin anahtar kelimeleri kullanılarak, içerik analizi ve bibliyometrik analiz yapılmış ve anahtar kelimelerin ağ yapısını sunabilmek için sosyal ağ analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, tümdengelimci bir yol izlemektedir. Araştırmacı öncelikle analiz için araştırma konusu ile ilgili kategoriler belirlemekte ve daha sonra veri setinde bulunan resim, kelime veya cümleleri saymaktadır (Silverman, 2001 Akt. Özdemir, 2010). İçerik analizi ile metinler sayısal verilere dönüştürebilmekte ve istatistik programları aracılığıyla analiz edilerek, rapor haline getirilmektedir (Yeniçıktı, 2016). Bu çalışmada, bildirilerin içerik analizini yapabilmek için kategori olarak bildirilerin yayınlandığı yıl, araştırma yöntemi, veri toplama yöntemi ve analiz birimi belirlenmiştir. Bibliyometri tekniği, "belirli bir alanda belirli bir dönemde ve belirli bir bölgede kişiler ya da kurumlar tarafından üretilmiş yayınların ve bu yayınlar arasındaki ilişkilerin sayısal olarak analizidir" (Anonim, 2020). Bu yöntem ile kitaplar, tezler, makaleler, bildiriler, iletişim araçları vb. incelenebilmektedir (Evren ve Kozak, 2014). Sosyal ağ analizi ise görselleştirme için kullanılan bir yöntemdir (Al ve diğerleri, 2012).

Çalışma evrenini 2017-2018-2019 yıllarında ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiri kitaplarındaki "İnsan Kaynakları Yönetimi" alanında yayınlanmış bildiriler oluşturmaktadır. 2017 ve 2018 yıllarında bildiri kitaplarında İKY alanında sunulan bildiriler bir başlık altında toplanarak yayınlanmıştır. 2019 yılındaki bildiri kitabında ise, İKY alanında 12 bildiri olduğu belirtilmiş fakat tüm bildiriler alanlarına göre bildiri kitabında tasnif edilmemiştir. 2017 ve 2018 yılında bildiri kitaplarında ilgili başlık altında belirtilen bildiriler çalışmaya dâhil edilirken, 2019 yılı için bildiri kitabında yer alan tüm bildiriler içerik yönünden incelenmiş ve İKY alanında olan bildiriler yazarlar tarafından belirlenmiştir. 2017 yılında bildiri kitapçığında ilgili alanda yayınlanmış 19 bildiri, 2018 yılında 18 bildiri ve 2019 yılında 12 bildiri bulunmaktadır. Bu durumda toplam bildiri sayısı 49'dur. İçerik analizi için 49 bildiri incelenmiştir. Bibliyometrik analiz ve ağ haritası için bildirilerin anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Anahtar kelime kullanılmayan iki bildiri tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Bibliyometrik analize dâhil olan 47 bildirinden toplam 154 anahtar kelime tespit edilmiştir (EK-1). Verilerin analizinde Excel, SPPS 26.0 paket programı ve UCINET 6 programı kullanılmıştır. Anahtar kelimeler, Excel programına hem yatayda hem dikeyde aynı olacak şekilde girilmiştir. Anahtar kelimelerden 154x154 matris elde edilmiştir. Anahtar kelimeler arasında ilişki var ise (anahtar kelimelerin aynı bildiride birlikte kullanılıp, kullanılmama durumuna göre) "1" yok ise "0"

değeri girilerek matris analize hazır hale getirilmiştir. Excel dosyası UCINET programına aktarılarak, anahtar kelimelerin derece merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve yakındalık merkeziliği hesaplanmıştır. Daha sonra görsel ağ haritası oluşturulmuştur.

Bulgular: Tablo 1'de bildirilere ait genel bilgiler sunulmuştur. Tablodaki veriler çerçevesinde içerik analizi değerlendirmesi yapılmaktadır.

Tablo 1: Bildirilere ilişkin genel bilgiler

		Frekans	Yüzde (%)
Yıl	2017	19	38.77
	2018	18	36.73
	2019	12	24.48
Araştırma Yöntemi	Nicel	26	53.06
	Nitel	18	36.73
	Karma	3	6.12
	Belirsiz	2	4.09
Veri Toplama Yöntemi	Anket	25	51.02
	Mülakat	4	8.16
	Örnek Olay Yöntemi	3	6.12
	İçerik Analizi	3	6.12
	Gömülü Kuram	2	4.08
	Belirsiz	8	16.32
	Diğer	4	8.16
Analiz Birimi	Çalışanlar	24	48.97
	Üniversite Öğrencileri	5	10.20
	Akademisyenler	2	4.08
	İKY çalışanı/uzmanı	2	4.08
	Belirsiz	7	14.28
	Diğer	9	18.36

Bildirilerde araştırma yöntemi olarak en fazla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda en çok tercih edilen veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Analiz birimi olarak, çalışanlar çoğunlukta bulunmaktadır. Çalışanlar, sektör-kamu-özel kurum ayrımı yapılmadan analize dâhil edilmiştir.

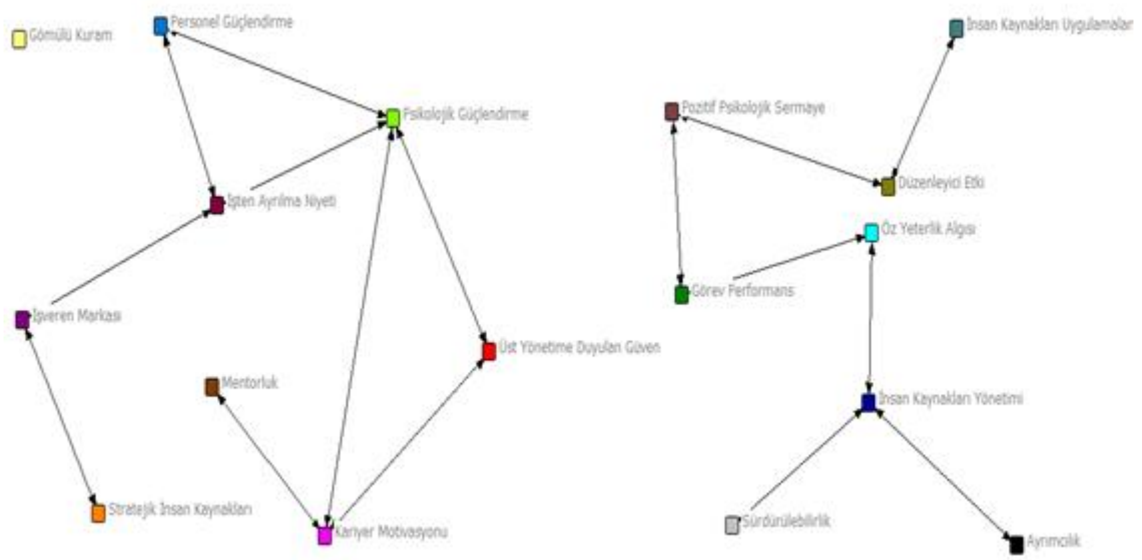
Tablo 2: Merkezilik düzeylerine ilişkin analiz sonuçları

Anahtar Kelimler	Derece Merkeziliği	Arasındalık Merkeziliği	Yakınlık Merkeziliği
İnsan Kaynakları Yönetimi	13,000	491.000	103.000
Düzenleyici Etki	9,000	263.000	140.000
Mentorluk	8,000	112.000	108.000
Stratejik İnsan Kaynakları	8,000	187.000	107.000
Kariyer Motivasyonu	7,000	194.000	88.000
Gömülü Kuram	7,000	12.000	7.000
Pozitif Psikolojik Sermaye	7,000	360.000	120.000
Psikolojik Güçlendirme	7,000	254.000	78.000
Sürdürülebilirlik	7,000	174.000	130.000
İşten Ayrılma Niyeti	6,000	240.000	123.000
Öz Yeterlik Algısı	6,000	378.000	103.000
Personel Güçlendirme	6,000	60.000	90.000
Ayrımcılık	6,000	108.000	133.000
İşveren Markası	5,000	236.000	90.000
Görev/Bağlamsal Performans	5,000	360.000	109.000
Üst Yönetime Duyulan Güven	5,000	87.000	94.000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	5,000	74.000	172.000

Tablo 2'de derece merkeziliği dört ve altında olan anahtar kelimelere yer verilmemiştir. Tablo 2'de yer verilen değerlere göre, "İnsan Kaynakları Yönetimi" en yüksek derece merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve yakınlık merkeziliğine sahiptir. "Düzenleyci Etki", "Mentorluk" ve "Stratejik İnsan Kaynakları" kavramları da insan kaynakları yönetiminden sonra en çok odaklanılan konular arasındadır. Derece merkeziliği ağda yer alan bir aktörün diğer aktörler ile doğrudan kurduğu bağlantı sayısıdır (Özdemir ve Keser, 2019). En düşük derece merkeziliğe sahip anahtar kelime (aktör) "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi" dir. Arasındalık merkeziliği kavramlar arasında ilişkiler kurarak, ilişkisi olmayan kavramları birbirleriyle ilişkilendirmektedir (Sayğan Tunçay ve diğerleri, 2015). Arasındalık merkeziliği en yüksek olan "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Öz Yeterlik Algısı", "Pozitif Psikolojik Sermaye", "Görev/Bağlamsal Performans", "Düzenleyici Etki", "İşveren Markası", "Psikolojik Güçlendirme", "Kariyer Motivasyonu", "Stratejik İnsan Kaynakları", "İşten Ayrılma Niyeti" birbirleriyle ilişkisi olmayan kavramlar arasında ilişki kuran kavramlardır. Arasındalık merkeziliği en yüksek değer sahip olan "İnsan Kaynakları Yönetimi" anahtar kelimesi ağda diğer anahtar kelimelerin birbirleriyle ilişki kurabilmesi için en çok kullanılan kavramdır. Yakınlık merkeziliği; ağda bulunan anahtar kelimelerin (aktörlerin) diğer anahtar kelimelere (aktörlere) doğrudan veya dolaylı yoldan olan yakınlığıdır (Sayğan Tunçay ve diğerleri, 2015).

Yakınlık merkeziliği en yüksek olan "İnsan Kaynakları Uygulamaları", "Düzenleyici Etki", "Sürdürülebilirlik" ve "Ayrımcılık" anahtar kelimeleridir. Bu aktörler minimum uzaklık değeri alan aktörlerdir. Yakınlık merkeziliği en düşük olan ve aynı zamanda maksimum uzaklığa sahip olan anahtar kelimeler; "Gömülü Kuram", "Psikolojik Güçlendirme", "Kariyer Motivasyonu", "Personel Güçlendirme" ve "İşveren Markası"dır.

Şekil 1'de Yönetim Organizasyon Kongrelerinde sunulan "İnsan Kaynakları Yönetimi" alanındaki bildirilere ilişkin derece merkeziliği beş ve üstü olan anahtar kelimelere ait ağ haritası sunulmaktadır. Derece merkeziliği beşin altında olan anahtar kelimelere ağ görselinin karmaşıklığını arttırmamak için yer verilmemiştir. (Tüm anahtar kelimelerin yer aldığı ağ görseli Ek 2'de yer almaktadır.)



Şekil 1: Anahtar kelimeler arası ilişkilere ilişkin ağ haritası

Sonuç: Bu çalışma ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde son üç yılda sunulan bildirilerin en çok hangi konulara odaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. En çok odaklanılan konular; insan kaynakları yönetimi, düzenleyici etki, mentorluk ve stratejik insan kaynaklarıdır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ise son üç yılda en az değinilen konudur. Kızıldağ ve Böyükaslan'ın 1993-2016 yılları arasında ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde insan kaynakları yönetimi alanındaki bildirileri inceledikleri çalışmalarında nicel yöntemlerin ve veri toplama tekniği olarak da anket tekniğinin en çok kullanılan yöntem olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Son üç yılda araştırma yöntemi ve veri toplama yöntemi seçimi açısından

değişiklik gözlenmemiştir. Nitel araştırma yöntemleri kullanımı, nicel araştırma yöntemlerine göre daha az tercih edilmektedir. Analiz birimi olarak çalışanlar çoğunlukta yer almaktadır. Turizm ve bankacılık alanında çalışanlar seçilen örneklem için ilk iki sırada yer almaktadır. Çalışma insan kaynakları alanında sunulan bildirilerde son üç yıldaki durumu ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler daha önce yapılan benzer çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Kaynakça:

Akar, N. 2013. Türk yönetim yazınının son on yıllık kesitinde insan kaynakları yönetimine bakış. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 15(1), 70-87.

Al, U., Sezen, U. ve Soydal, İ. 2012. Türkiye'nin bilimsel yayınlarının sosyal ağ analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**. 29(1): 53-71.

Anonim. 2020. https://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrik-analiz/bibliyometrik-analiz-sikca-sorulan-sorular/. Tübitak, ULAKBİM, Cahit Arf Bilgi Merkezi, Ankara. Erişim Tarihi: 08.03.2020.

Eroğlu, O. 2016. 1923'ten günümüze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 12(29),181-193.

Evren, S., Kozak, N. 2014. Bibliometric analysis of tourism and hospitality related articles published in Turkey. **Anatolia,** 25(1), 61-80.

Kalemci, A. R., Tuncay, M. 2015. Türkiye ve ABD insan kaynakları yönetimi yazınının ele aldığı konular açısından karşılaştırılması: Bir içerik analizi. **23. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 550-554.

Kızıldağ, D., Böyükaslan, H. D. 2018. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bildirilerin seyri: Ulusal yönetim ve organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. **İş ve İnsan Dergisi**, 5(1), 61-73.

Koç, U., Türker, Y., Özcan, H. M. 2013. Çevredeki bilim: Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi araştırmaları. **21.Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 252-254.

Özdemir, M. 2010. Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 323-343.

Özdemir, O, Keser, N. 2019. Öğrencilerin öğrenme ortamlarındaki sosyal ağ rollerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir ağ analizi. **Turkish Journal of Educational Studies**, 6(2),1-30.

Özen, Ş., Kalemci, A. 2006. Ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinin Türkiye'deki görgül araştırma anlayışının benimsenmesine etkisi. **5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 576-583.

Robbins, S. P., Judge, T. A. 2013. Kurumsal davranış (Organizational Behavior), Çev. Ed. Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Sağlam Arı, G., Boylu, Y. 2013. İş Dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları alanının gelişimi: Türkiye açısından bir değerlendirme. **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 258-262.

Sayğan Tunçay, S., Süral Özer, P., Tozkoparan, G. 2015. Yerel yazında sosyal sermaye araştırmaları: odaklar ve boşlukların sosyal ağ analizi ile incelenmesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 16 (2) , 71-89.

Silverman, D. 2001. **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.** London: SAGE Publication.

Üsdiken, B., Pasadeos, Y. 1993. Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. **Amme İdaresi Dergisi**, 26(2), 73-93.

Üsdiken B., Wasti S. A. 2002. Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya insan kaynakları yönetimi, 1972- 1999. **Amme İdaresi Dergisi**, 35(3), 1- 37.

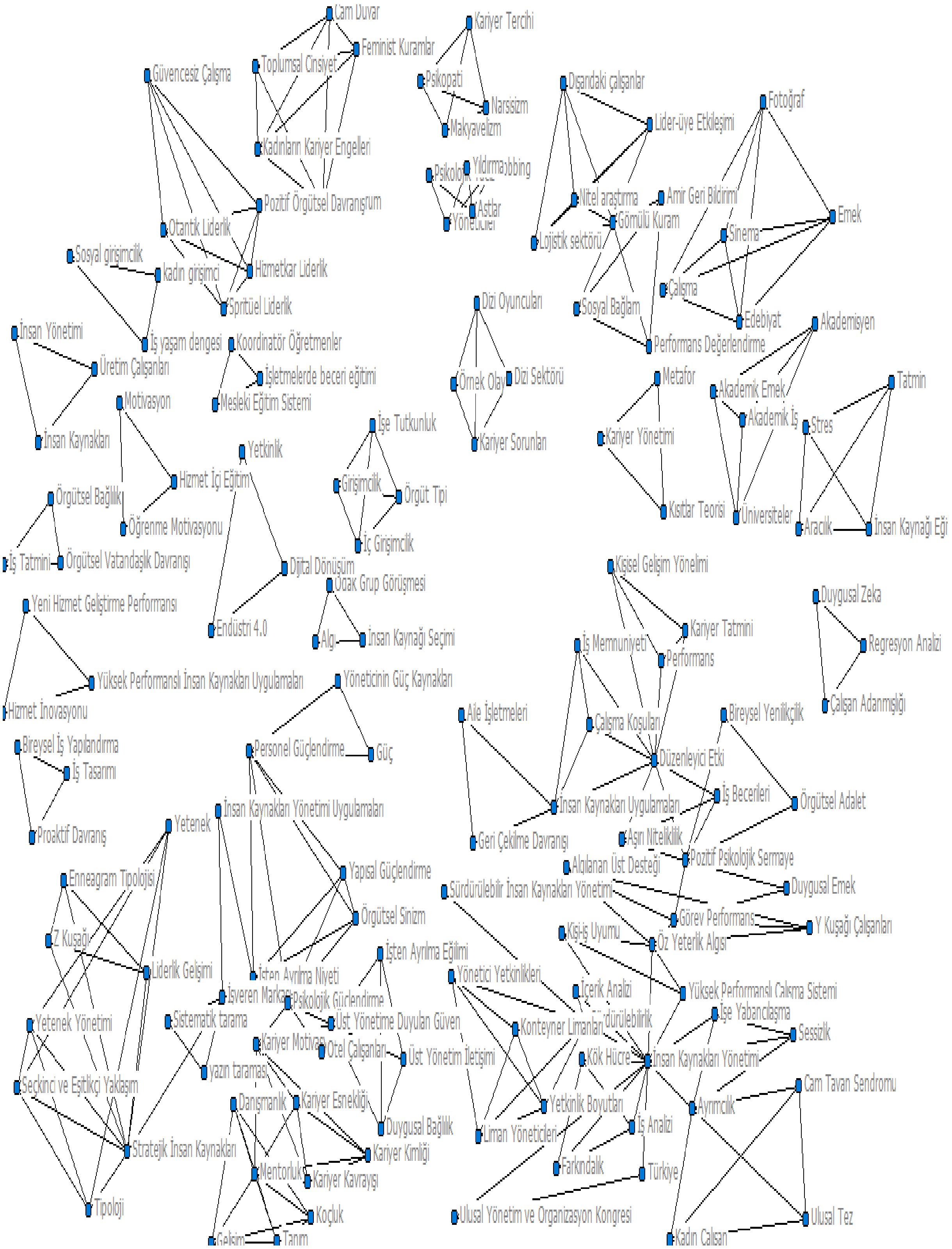
Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö., Boz, H. 2011. Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. **Business and Economics Research Journal**, 2(4), 97-113.

Yeniçıktı, N. A. 2016. Halkla ilişkiler aracı olarak Instagram: sosyal medya kullanan 50 şirket üzerine bir araştırma. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 9(2), 92-115.

EK-1. Çalışmada kullanılan anahtar kelimeler

İnsan Kaynağı Eğitimi	Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi	Koçluk	Psikolojik Taciz
Stres	Türkiye	Danışmanlık	Yıldırma
Tatmin	Üretim Çalışanları	Gelişim	Yöneticiler
Aracılık	İnsan Kaynakları	Tanım	Astlar
Duygusal Zeka	İnsan Yönetimi	Örgütsel Sinizm	Yönetici Yetkinlikleri
Çalışan Adanmışlığı	Y Kuşağı Çalışanları	Yapısal Güçlendirme	Liman Yöneticileri
Regresyon Analizi	Öz Yeterlik Algısı	Psikolojik Güçlendirme	Konteyner Limanları
Akademik İş	Algılanan Üst Desteği	Endüstri 4.0	Yetkinlik Boyutları
Akademik Emek	Stratejik İnsan Kaynakları	Dijital Dönüşüm	Dışarıdaki Çalışanlar
Üniversiteler	Yetenek	Yetkinlik	Lojistik Sektörü
Akademisyen	Yetenek Yönetimi	Kariyer Tatmini	Nitel Araştırma
İnsan Kaynakları Yönetimi	Seçkinci Ve Eşitlikçi Yaklaşım	Kişisel Gelişim Yönelimi	Lider-Üye Etkileşimi
Kök Hücre	Tipoloji	Performans	Güvencesiz Çalışma
İş Analizi	Güç	Sosyal Girişimcilik	Pozitif Örgütsel Davranış
Farkındalık	Yöneticinin Güç Kaynakları	İş Yaşam Dengesi	Otantik Liderlik
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Personel Güçlendirme	Kadın Girişimci	Spritüel Liderlik
İşten Ayrılma Niyeti	Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi	Enneagram Tipolojisi	Hizmetkar Liderlik
İşveren Markası	Kişi-İş Uyumu	Liderlik Gelişimi	İş Memnuniyeti
İnsan Kaynağı Seçimi	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	Z Kuşağı	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Algı	Yeni Hizmet Geliştirme Performansı	Sürdürülebilirlik	Çalışma Koşulları
Odak Grup Görüşmesi	Hizmet İnovasyonu	İçerik Analizi	İş Tatmini
Kariyer Yönetimi	Bireysel İş Yapılandırma	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Metafor	İş Tasarımı	Bireysel Yenilikçilik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kısıtlar Teorisi	Proaktif Davranış	Üst Yönetim İletişimi	Kariyer Sorunları
Kariyer Tercihi	Sinema	Üst Yönetime Duyulan Güven	Dizi Oyuncuları
Makyavelizm	Edebiyat	Duygusal Bağlılık	Örnek Olay
Narsisizm	Fotoğraf	İşten Ayrılma Eğilimi	Dizi Sektörü
Psikopati	Emek	Toplumsal Cinsiyet	Otel Çalışanları
Mentorluk	Çalışma	Feminist Kuramlar	Cam Tavan Sendromu
Kariyer Motivasyonu	Aşırı Niteliklilik	Kadınların Kariyer Engelleri	Kadın Çalışan
Kariyer Kimliği	İş Becerileri	Cam Uçurum	Ulusal Tez
Kariyer Esnekliği	Düzenleyici Etki	Cam Duvar	Mesleki Eğitim Sistemi
Kariyer Kavrayışı	Aile İşletmeleri	Örgüt Tipi	Koordinatör Öğretmenler
Sosyal Bağlam	Geri Çekilme Davranışı	Girişimcilik	İşletmelerde Beceri Eğitimi
Performans Değerlendirme	Motivasyon	İç Girişimcilik	Görev/Bağlamsal Performans
Amir Geri Bildirimi	Öğrenme Motivasyonu	İşe Tutkunluk	Ayrımcılık
Gömülü Kuram	Hizmet İçi Eğitim	Sistematik Tarama	Mobbing
Pozitif Psikolojik Sermaye	İşe Yabancılaşma	Yazın Taraması	
Duygusal Emek	Sessizlik	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	

EK-2. Çalışmada kullanılan anahtar kelimelerin yer aldığı ağ görseli



DİJİTALLEŞMENİN İŞE ALIMLARDA YETKİNLİKLER VE BECERİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Dr. Mert Günergergin

mgunergergin@gmail.com

Prof. Dr. Ömür Özmen

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

omur.ozmen@deu.edu.tr

Prof. Dr. Alev Katrinli

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

alev.katrinli@deu.edu.tr

Prof. Dr. Yasemin Arbak

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

yasemin.arbak@deu.edu.tr

Doc. Dr. Güzin Özdağıoğlu

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

guzin.kavrukkoca@deu.edu.tr

1.GİRİŞ

Tarih boyunca yaşanan toplumsal, politik ve teknolojik bütün değişimler insanların çalışma koşul ve tarzlarının şekillenmesinde büyük rol oynamıştır. Özelliklede yaşanan endüstri devrimleri çalışma hayatını birçok noktada değiştirirken her birinde farklı yetkinlikleri ortaya çıkarmıştır. Çağımızda yaşamakta olduğumuz teknolojik değişimler, dördüncü sanayi devrimini ve bu kapsamda Endüstri 4.0 kavramını ortaya çıkarmış ve bununla beraber Toplum 5.0 olgusu tartışılmaya başlanmıştır. Bütün bu gelişmeler ışığında iş hayatında aranan yetkinliklerin de değişimi kaçınılmaz olmuştur. Özellikle de hızla ilerleyen dijitalleşme artık iş dünyasını tamamen dönüştürmekte ve küresel düzeyde tüm çalışanları kendisine ayak uydurmaya zorlamaktadır (Dünya Ekonomik Forumu 2018).

Dijital teknolojilerin, toplumun her alanında uygulanmaya başlamasına bağlı oluşan değişim süreci olarak tanımlanan (Bala 2015, Berger 2015) dijital dönüşüm, 1990'lardan itibaren iş dünyasını da gerek iş stratejileri, gerek pazarlama yaklaşımları, gerekse çalışma koşulları açısından büyük bir hızla değiştirmektedir (Auriga 2016). Bu dönüşüm sadece geleneksel iş yapma yöntemlerini değiştirmekle kalmayıp, paydaşlara sunulan değerlerini değiştirmekte ve bireylerin işletmeler içerisindeki konum ve çalışma tarzlarını da farklı boyutlara taşımaktadır (Berger ve Frey 2016).

İçinde bulunduğumuz dijital çağın, iş hayatındaki en güçlü iki yansıması, Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 kavramlarıyla birlikte, hızla yayılan dijitalleşme ve robotların kullanımı olarak

düşünülebilir (Ferreira ve Serpa 2018). Bunun yanı sıra, mobil ve sürekli iletişim, dijital finansal işlemler, elektronik sağlık hizmetleri, e-ticaret ve elektronik bürokrasi (e-devlet) gibi dijital gelişmeler artık işlerin daha hızlı, daha etkili ve daha ucuza yapılmasını mümkün kılmıştır (Auriga 2016). Bilgiye anında ulaşılırken bu bilgiyi hızla işleyebilmek ve bu bilgiyle yeni içerikler hazırlayarak gerekli noktalara iletilmesi de iş hayatının olağan bir parçası haline gelmiştir. Bütün bu dönüşüm süreci ve yarattığı farklılıklar; çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından da ihtiyaç duyulan yetkinliklerin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Konunun gerek akademik, gerekse sektörel platformlarda tartışılarak, değişen yetkinlik ve becerilerin neler olabileceğinin belirlenmesi ve mevcut yetkinlik ve becerilerin dijital çağ açısından yeniden tanımlanmasına ilişkin ihtiyaç gittikçe artmaktadır (PWC 2016).

Genel anlamda yetkinlik, uygun bilgi, beceri ve tutumların bir arada kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Weinert 2001). Ancak bu genel tanım dijital yetkinlikler kavramını açıklamak için yeterli değildir. Genel tanım genişletildiğinde, yetkinliği, bireyin bilgisi, yeteneği ve sosyal becerilerinin sorumluluğunu alarak, bütün bunları bütüncül bir biçimde eğitim, iş ve kişisel hayatında gelişimini sürdürecek şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamak mümkündür (Ala-Mutka, 2011). Bu genişletilmiş tanımdan yola çıkarak, yetkin olmayı, bir konuda etkin, becerikli ve yapabilir kapasitede olmak olarak düşünüldüğünde, dijital yetkinliği de dijital süreçler ve araçlar hakkında yeterli bilgiye sahip, dijital süreçler içerisinde etkin ve dijital araçları beceriyle kullanabiliyor olmak, şeklinde tanımlanabilir(Ferrari 2012).

Günümüz bilgi toplumunda, dijital yetkinlik kavramı hayatın her alanında ve tüm faaliyetlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin güvenli bir şekilde kullanılmasını da içermektedir. Bu kapsamda Avrupa Komisyonunun belirlediği "Avrupa 2020 Stratejileri" içerisinde yükselen değerler arasında dijital yetkinlikleri ve bilgi iletişim teknolojilerinin temel becerilerine işaret etmektedir (Avrupa Komisyonu 2010). Bu durum temel bilgi iletişim teknolojilerini kullanabilme becerilerinin de hem kişisel hem de profesyonel hayattaki önemine vurgu yapmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki temel beceriler ise; dijital araçları kullanarak bilgiye ulaşmak, değerlendirmek, toplamak, yeni bilgi üretmek, üretilen ya da değerlendirilen bilgiyi sunmak ve paylaşmak, internet ağları üzerinden bilgi akışını ve iletişimi sağlamak olarak sıralanabilmektedir (Ng 2012).

Bütün bu beceri ve yetkinliklerin iş dünyasındaki yansımaları genellikle işletmelerin üretkenliği artırmak ve yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını sağlamak için üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve buna bağlı olarak işyerlerinde yaşanan hızlı bir değişimde görülmektedir (Auriga 2016). Bu yansımalar beraberinde farklı yetkinliklere duyulan ihtiyacı da ortaya çıkarmıştır. Fakat OECD'nin 2019 verilerine göre her on çalışandan ancak dört tanesi gerekli bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine ve dijital yetkinliklere sahiptir. Bu durum temelinde eğitim ve öğretim sistemlerinden kaynaklanabileceği gibi, işletmelerin, özellikle de insan kaynakları fonksiyonlarındaki uygulama eksikliklerine de işaret etmektedir (Berger ve Frey 2016). Bu noktada dijital çağda, insan kaynakları yetkinlikleri ile işe alımlarda aranan ya da mevcut çalışanlarda performans açısından önemli görülen yetkinliklerin karşılaştırmalı incelenmesi önem taşımaktadır.

Son yıllarda hızlanan dijital değişim sebebiyle, yeniliklerin üretim süreçlerine girmesi, üretim ve hizmet sektörlerinin dijitalleşmesini de hızlandırarak, işverenleri dijital yetkinliklere ve bilgi iletişim teknolojisi becerilerine sahip olan nitelikli çalışanları seçme ve tutundurma konusunda baskı altına almaktadır. Bu duruma rağmen OECD'nin 2018 ve 2019 yıllarında yayınladığı raporların dijital yetkinlik ve bilgi iletişim teknolojileri becerilerin, arz ve talep arasındaki farkın yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle Türkiye'nin bu fark konusunda zor durumda olduğu ve raporda Türkiye'de bu farkın daha fazla olduğu görülmektedir (OECD 2018). Bu durum yükseköğretim gören öğrencilerin dijital yetkinlikler konusunda yetersizlikleri (Günerergin ve diğerleri 2019) ve yetişkinlerin bu yeteneklerini hem çalışma hem de günlük yaşamlarında çok daha az kullanabilmelerinden kaynaklanmaktadır (OECD 2018).

Bu bilgiler dâhilinde, işverenler dijital araçları kullanabilmek ve yeni teknolojilerle etkin bir şekilde çalışabilmek amacıyla nicel ve nitel anlamda yetkin çalışanları bulmakta ve tutundurmakta zorlanırken, iş arayanlar da sahip oldukları yetkinliklere uygun iş bulmakta zorlanmaktadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu bu durum düşünüldüğünde, çağın talep ettiği yetkinlikler ile birlikte, iş dünyasında, mevcut, aranan ve kullanılan dijital yetkinlikler ve bilgi iletişim teknolojileri becerilerinin araştırılması büyük önem arz etmektedir. Buna rağmen ülkemizde bu konuda yapılan araştırma ve raporlar sınırlıdır (PwC 2016, OECD 2018, Aksu ve Sürgevil 2019). Sonuç olarak, bu araştırma, ampirik sonuçlar ışığında bu açığı kapatmaya yönelik bulgular ve sonuçlar ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Elde edilen bu bilgiler ışığında, dile getirilen boşluğu da kendi kısıtları içerisinde doldurma potansiyeline sahip olan bu araştırma, gerek nitel gerekse nicel analizler yardımıyla, ulusal düzeyde mevcut durumun ortaya konmasını ve farkındalık düzeyleri ve gereksinimler açısından önemli noktaların vurgulanmasını amaçlamaktadır. İş ilanları üzerinden yapılan nicel ve nitel analizler ile belirli pozisyonlarda istihdam edilecek kişilerde aranan nitelikler ve özellikle bu nitelikler içerisinde bilgi teknolojileri ile ilgili yetkinlikler ve ilgili yazılımların yeri ortaya konulmuştur. Sonrasında, işe alım konusunda yetkili yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde ise dijital teknolojilerle ilgili becerilerin bu süreçleri nasıl etkilediğine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu iki veri kaynağından elde edilen bulgular değerlendirilerek beklenen ve gerçekleşen işe alımlar üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

2.ARAŞTIRMA TASARIMI, YÖNTEM VE ANALİZ

Bu çalışma Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 olgularının etkileriyle hızla dijitalleşen iş dünyasında mevcut pozisyonların dijital yetkinlik ihtiyaçlarının araştırılması amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla araştırma hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak tasarlanmış olup, üç aşamadan oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk aşaması iş ilanlarının analiz edilmesidir. Bu amaçla İstanbul Sanayi Odasının 2019 yılında açıkladığı istihdam sayılarına göre Türkiye'nin ilk beş yüz sanayi kuruluşunun, 2019 yılı boyunca dijital platformlarda vermiş oldukları toplam 471 adet beyaz yakalı iş ilanını içeren bir veri seti incelenmiştir. İlan metinlerinde yer alan yazılım ya da dijital teknolojilerin kullanımı ile ilgili olan beceriler ayrıştırılmış ve standart yapıya ulaştırma amacıyla, bu kelime ya da ifadeler üzerinde, bir dizi önişlem gerçekleştirilmiştir. Önişlem sonrasında elde edilen temizlenmiş veri seti üzerinden de kelime sıklıkları sorgulanmıştır. İlgili kelime analizleri RapidMiner 9.6 yazılım platformunda kurgulanan bir süreç üzerinden gerçekleştirilerek, sonuçlar özet grafiklerle görselleştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, birinci aşamanın sonucunda elde edilen bilgilerin iş yaşantısında ve işe alım süreçlerindeki etkilerinin öğrenilmesi ve sonuçların geçerliliğinin güçlendirilmesi amacıyla, çeşitli sektörlerde, çeşitli seviyelerde yöneticilik görevini yürütmekte olan ve işe alım süreçlerinde aktif rol oynayan 45 kişiye ulaşılarak, yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler esnasında katılımcılara işe alım süreçlerinde ne tür dijital becerilerin bu süreçleri ne derece etkilediği ve başvuran adayları değerlendirirken hangi noktalara dikkat ettikleri sorulmuştur. Bu soruların yanı sıra katılımcılardan mevcut çalışma

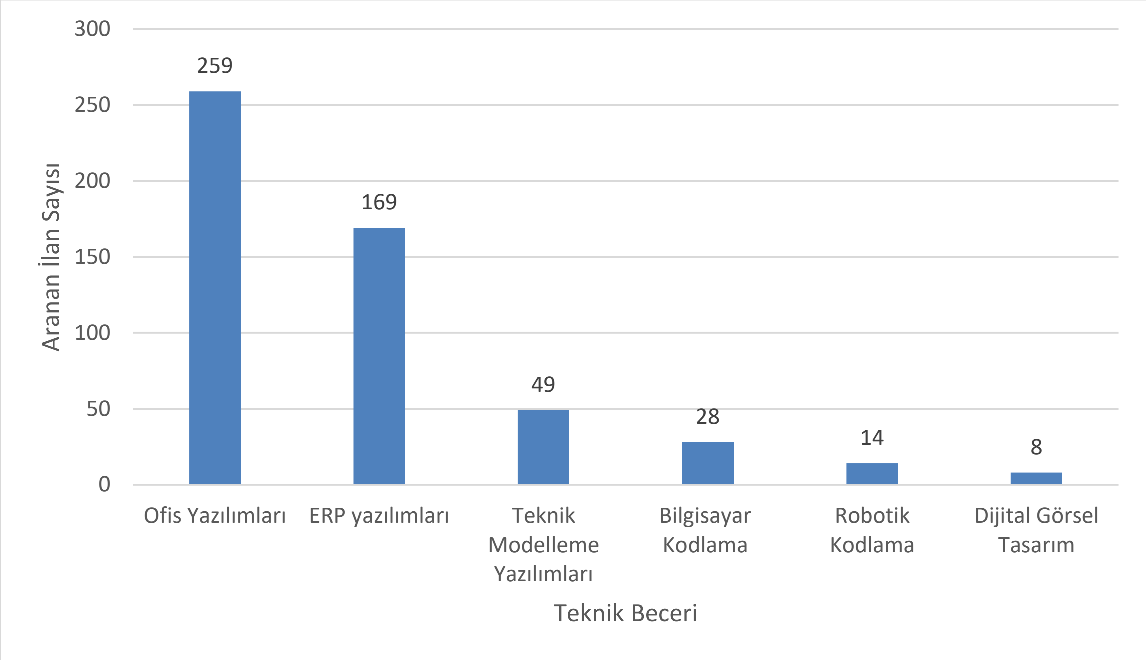
arkadaşlarından dijitalleşme ve endüstri 4.0 a ilişkin beklentilerini açıklamaları ve dijitalleşen iş dünyasının geleceğine dair görüşleri istenmiştir. Aralık-Şubat 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların izni ile kayıt altına alınmış ve bu kayıtlar analiz esnasında kullanılmak üzere çözümlenmiştir. Kayıtlarla birlikte araştırmacılar görüşmeler esnasında ve hemen sonrasında saha notları tutmuş, nitel verilerin analizi esnasında bu notlar da dikkate alınmıştır. Elde edilen nitel verilere içerik analizi (Bilgin 2000) yapılarak katılımcıların ana kategoriler, gruplar ve temalar elde edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında ikinci aşamadan elde edilen ve katılımcılar tarafından sıkça vurgulanan yetkinlik temaları, ilk aşamada toplanan iş ilanlarından oluşan veri seti içerisinde araştırılarak bu temaların mevcut açılan pozisyonlarda ne kadar arandığı incelenmiştir. Bu kapsamda, veri setinin aranan nitelikler boyutunda yer verilen metinler üzerinden kelime analizleri yine RapidMiner Studio 9.6 yazılım platformunda kurgulanan bir veri analiz süreci üzerinden gerçekleştirilmiştir. Metinler üzerinde tutarlılığı engelleyecek farklılıkları gidermek üzere yapılan önişlemlerin ardından, belirlenen ifadelerin metinlerde aranması ve bu doğrultuda yapılan süzme işlemleri sonucunda, söz konusu ifadelerin ilan metinlerinde hangi sıklıkla geçtiği saptanarak, grafiklerle özetlenmiştir Üç aşamadan elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirilerek tartışma ve çalışmanın kısıtları bölümünde değerlendirilmiştir.

3.BULGULAR

Araştırmanın ilk aşamasında, daha önce de belirtildiği üzere, istihdam sayısına göre Türkiye’nin ilk beş yüz firmasının dijital platformda verdikleri toplam 471 beyaz yakalı iş ilanında aranan bilgi iletişim teknolojileri becerilere göre incelenmiştir. Veri seti aranan dijital ve bilgi teknolojileri ile ilgili beceriler açısından analiz edildiğinde Şekil 1’de bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 1. Bilgi iletişim teknolojileri becerilerin İş İlanlarında Aranma Sayısı



Araştırmanın ilk aşamasındaki bulgular iş hayatında en sık aranan bilgi iletişim teknolojileri becerilerin başında ofis yazılım uygulamalarını kullanarak işletmenin verimliliğini arttıracak sunumlar, raporlar ve tablolar hazırlayabilme becerisi olduğuna işaret etmektedir. Güncel iş ilanlarında, bu beceriyi takiben, işletmenin karar alma mekanizmalarını kolaylaştıracak, kısa ve uzun dönemli planlamalarına katkı sağlayacak kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımlarını kullanabilme becerisi aranmaktadır. Üçüncü sırada aranan bilgi iletişim teknolojileri becerinin –genellikle mühendisler tarafından kullanılan- teknik modelleme programlarını kullanabilmek olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde –çoğunlukla teknik pozisyonları için- bilgisayar kodlama dillerini kullanabilmek de güncel iş ilanları arasında aranan bilgi iletişim teknolojileri beceriler arasında yer almaktadır. Bu bilgi iletişim teknolojileri becerilerin yanı sıra az da olsa iş ilanlarında robotik kodlama programlarını kullanmak ve dijital görsel tasarım becerileri de aranan nitelikler arasındadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında, ilk aşmada elde edilen bulguların iş hayatındaki önemini derinleştirmek adına, çeşitli sektörlerden insan kaynakları uzmanları ve işe alım süreçlerinde aktif rol oynayan yöneticilerle yüz yüze görüşülmüştür. Yapılan bu görüşmelerde katılımcılara dijitalleşmenin ve endüstri 4.0'ın iş hayatındaki etkileri ve bu etkilerin iş hayatında aranan beceri ve bilgileri de bir değişim yaratıp yaratmadığı sorulmuştur. Bu soru kapsamında katılımcılar, dijitalleşme çağının artık insanoğlunu bir yol ayrımına taşımaya başladığından bahsetmişlerdir. Çalışanların robotlarla rekabet etmek ya da onlarla işbirliği içerisinde olmak

arasında bir seçim yapmaları gerektiğinden belirtmişlerdir. . Robotlarla rekabet etmek isteyenlerin bilgi iletişim teknolojileri becerilerini (SAP, CAD, MS Office vb.) güçlendirerek bu alanda yapay zeka ve benzeri robotik süreç otomasyonlarından daha geniş bir bilgi ve beceri ağına sahip olmaları gerektiğinden ifade etmişlerdir. Rekabet etmek yerine robotlarla iş birliği yapmayı seçenlerin ise teknik işleri robotik süreç otomasyonlarına bırakıp, insanların robotlardan ayrıştığı temel nokta olan, beşeri yetkinliklere ve görevlere odaklanması gerektiğini vurgulanmıştır. Görüşmelerin tamamı incelenerek yapılan analiz sonucunda katılımcıların vurguladığı temel yetkinlikler aşağıda sıralamaktadır:

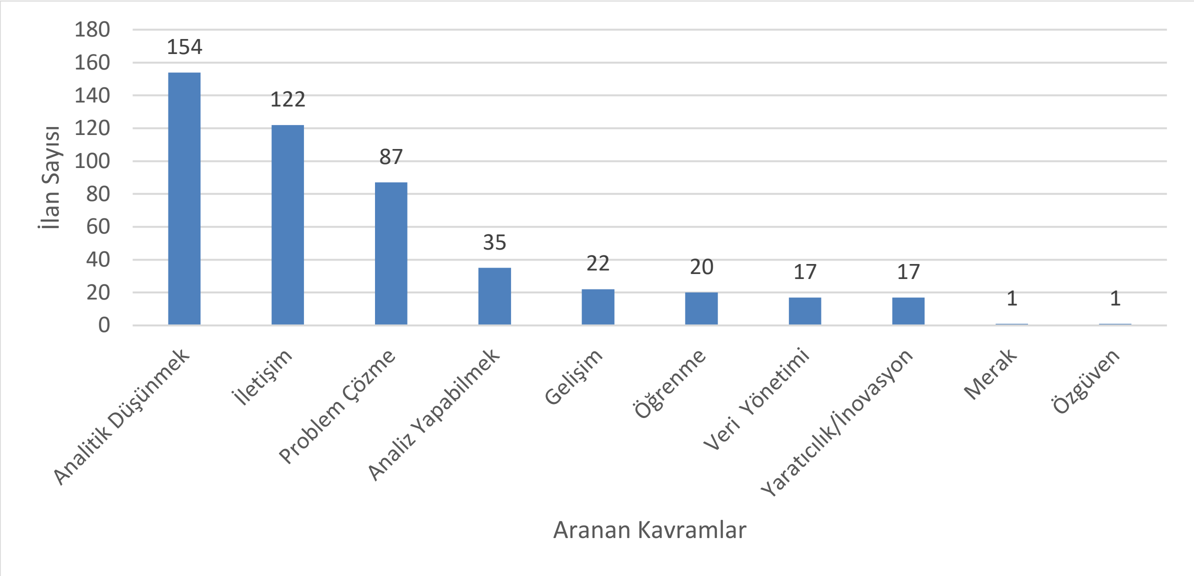
- Meraklılık
- Öğrenmeye açıklık
- Yaratıcılık
- Analitik düşünme
- Çözüm odaklılık
- Güçlü iletişim
- Özgüven
- Gelişim isteği
- Duygusal zeka (EQ)
- Veri yönetimi.

Bu bulgular, Dünya Ekonomik Forumunun 2018 yılında yayınlamış olduğu raporda 2022 yılında en çok talep edilecek yetkinliklerle örtüşmektedir. Dünya Ekonomik Forumu raporunda 2020 yılında analitik düşünme, aktif öğrenme, yaratıcılık, teknoloji tasarımı, eleştirel düşünme, liderlik, duygusal zeka ve sistem analizi yetkinliklerinin yükselişe geçerken, el becerisi, hafıza, kalite kontrol, teknoloji kullanımı gibi becerilerin göreceli olarak değer kaybedeceğini vurgulamaktadır. Bu bilgi de araştırma sürecinde toplanan veriler tarafından doğrulanmıştır. Görüşmelere ilişkin çözümlemeler ve saha notları detaylıca incelendiğinde, katılımcıların beşeri yetkinliklere sahip bir kişinin bilgi iletişim teknolojileri becerileri kolayca öğrenebileceği ve kısa zamanda geliştirebileceği savunulmaktadır. Buna ek olarak, katılımcılar arasında, ilerleyen zamanlarda bilgi iletişim teknolojileri becerilere sahip olmanın önemini hızla yitirerek yerini tamamen beşeri yetkinliklere bırakacağı öngörüsünün hakim olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlar ışığında, işe alınacak adaylardan bilgi iletişim teknolojileri becerilerden çok beşeri yetkinlere sahip olmasının beklemesi çok muhtemeldir. Bu beklenti dahilinde ikinci aşamada tanımlanan yetkinliklerin öneminin anlaşılması ve mevcut durumda ne kadar arandığını görmek

amacıyla, iş ilanları arasında bu yetkinlikleri karşılayacak kavramlar tarandığında elde edilen sonuçlar Şekil 2'de verilen grafik üzerinde sunulmuştur.

Şekil 2. Beşeri Yetkinlikleri Karşılayan Kavramların İş İlanlarında Aranma Sayıları



Bu aşamada elde edilen bulgulara bakıldığında, güncel iş ilanlarında en çok aranan beşeri yetkinlik "analitik düşünmek" tir. Bunu takiben güçlü iletişim kurabilmek ve problem çözmek iş ilanları içerisinde en sık aranan üçüncü ve dördüncü yetkinliktir. Görüşmeler esnasında sıkça tekrarlanan analiz yapmak, gelişim, öğrenme isteği, merak ve özgüven yetkinlikleri ise, ikinci aşamadaki bulguların aksine, iş ilanlarında daha düşük sayılarda aranmaktadır.

4.TARTIŞMA VE ÇALIŞMANIN KISITLARI

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki profesyonel hayatın beklediği/önemsediği yetkinliklerin iş hayatına davet mektubu olarak kabul edilebilecek iş ilanlarına yansıması beklentinin altındadır. Öncelikle iş hayatının dijital teknolojiler sayesinde hızla geliştiği ve dönüştüğü söylenirken, iş ilanlarında, uzun yıllardır halen, en sık aranan bilgi iletişim teknolojileri becerilerin MS Office ve SAP (ERP) kullanabilmek olması (Bacaksız ve Sönmez 2014, Özkan ve diğerleri 2018) bu değişimin iş ilanlarına yansımadığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Bunun yanı sıra, bilgi iletişim teknolojileri becerilerin aranma sayıları ile beşeri yetkinliklerin ilanlarda aranma sayıları karşılaştırıldığında, bilgi iletişim teknolojileri becerilerin iş ilanlarında hala yetkinliklerden daha fazla arandığı görülmektedir. İş hayatında aktif bir şekilde yer alan uzmanlar ise dijital çağda, teknik becerilerden çok beşeri yetkinliklerin işe alımlarda daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bulgular, iş ilanları ile işe alım yapan

yöneticilerin aradıkları özellikler arasında bir fark olduğunu göstermektedir. Bu bilgi ışığında mevcut iş ilanlarının dijital çağın geleceğine ilişkin beklentileri karşılayacak çalışanları çekebilmeleri için güncellenmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir. Bu durumun değişebilmesi için yükseköğretim kurumları ile iş dünyasının ortak hareket etmeleri bir gerekliliktir. Bir yandan, insan kaynakları başta olmak üzere, birçok yönetimin yaptıkları işi geliştirebilecek yeni dijital teknolojileri takip ederek, iş ilanlarını da bu bağlamda güncellerken diğer yandan, iş dünyasına adım atacak nesillerin de yeni yazılım ve bilgi iletişim teknolojileri edinerek üniversitelerden mezun olmalarının sağlanması önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak, yükseköğretim kurumlarının sadece teknik becerileri değil, mezunlarına dijital çağda aranan bilgi iletişim teknolojileri becerileri de katmaya ve bunları geliştirmeye odaklanması kaçınılmaz bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. İş esnasında öğretilebilir teknik becerilerin yerine daha çok bu becerilerin kazanılmasında etkili olacak, öğrenmeye açıklık, analitik düşünme gibi beşeri yetkinliklerin işe alımlarda daha fazla aranması gelecekte firmalara fayda sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra, bulgular içerisinde görünen bu farklılık üniversite ve sanayii iş birliğinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu eko sistem içindeki tüm paydaşlar etkin ve sürekli olarak birbirleriyle iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Üniversitelerin geliştirdiği yeni teknoloji ve sistemlerle iş dünyasını güçlendirirken, iş dünyası da uygulamalardan edindiği bilgiler ve ihtiyaçlar dahilinde üniversiteleri güncellemelidir.

Aynı zamanda iş dünyasına eleman yetiştiren yükseköğretim ve mesleki eğitim kurumlarının dijital çağa ayak uydurabilecek elemanlar hazırlayabilmeleri için sadece bilgi iletişim teknolojileri becerileri geliştirmek değil aynı zamanda geleceğin ihtiyacı olarak vurgulanan beşeri yetkinlikleri de öğrencilerine katmaları gerekmektedir. Üniversiteler sadece yeni eleman yetiştirilmesi aşamasında değil, aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri ile işbirliği içinde mevcut çalışanlarında bu yetkinliklere sahip olması ya da geliştirmeleri adına kurum içi eğitimler düzenlemelilerdir.

Çalışma iş dünyası ve işe alım süreçlerinin geleceğine ışık tutmak adına katkılar sağladığı gibi çeşitli kısıtları da bünyesinde barındırmaktadır. Öncelikle veri seti Türkiye’deki ilk beş yüz firmanın sadece dijital platforma verdiği ilanlardan oluştuğu için, veri setinin ilk beş yüze giremeyen firmalar ve KOBİ’lerden toplanacak çeşitli ilanlarla geliştirilmesi araştırmanın sonuçlarını zenginleştirecektir. Ayrıca, çeşitli sektörlerden uzmanlarla görüşülmüş olmasına rağmen görüşülen, çoğunluğu ege bölgesinde çalışmaktadır. Diğer bölgelerde, özellikle de doğu

bölgelerinde, çalışan uzmanların görüşlerinin de alınması çalışmanın bulguların çeşitlenmesi açısından fayda sağlayacaktır.

5.KAYNAKÇA

- Aksu, S. G., & Sürgevil, O. (2019) **Dijital Çağin Yetkinlikleri: Çalişanlar, İnsan Kaynaklari Uzmanlari Ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakiş**. Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi.
- Ala-Mutka, K. (2011). **Mapping Digital Competence: Towards A Conceptual Understanding.** Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies.
- Auriga (2016). **Digital Transformation: History, Present, and Future Trends.** https://auriga.com/blog/digital-transformation-history-presentand-future-trends/. (17.02.2020)
- Avrupa Komisyonu (2010). **Europe 2020: A Strategy For Smart, Sustainable And İnclusive Growth,** COM (2010) 2020. https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2010-2020-europe-2020 (15.02.2020)

- Bacaksız, F., & Sönmez, B. (2014). **İnsan Kaynakları Web Sitelerinde Yer Alan Hemşire Iş Ilanlarının Incelenmesi.** Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 1(3), 112-122.
- Bala, I. (2015). **HRM In The Digital Age – Digital Changes And Challenges Of The HR Profession**. International Journal Of Business Management. VOL. 2(2): 2015.
- Berger, R. (2015). **The digital transformation of industry. The study commissioned by the Federation of German Industries** (BDI), Munich (www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of _industry_20150315. pdf). (15.02.2020)
- Berger, T. & Frey C.B. (2016). **Industrial Renewal in the 21st Century: Evidence from US Cities**. Regional Studies
- Bilgin, N. (2000). **İçerik Analizi**. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Dünya Ekonomik Forumu (2018). **The Future of Jobs Report 2018.** WEF Publishing
- Ferrari, A. (2012). **Digital competence in practice: An analysis of frameworks.** Luxembourg**.** Publications Office of the European Union. doi:10.2791/82116
- Ferreira, C. M., & Serpa, S. (2018). **Society 5.0 and Social Development.** Management and Organizational Studies (5), 26-31.

- Günerergin M., Özmen Ö., Katrinli A., Arbak Y. Özdağıoğlu G. (2019) **İşletme Eğitiminde Dijital Okuryazarliğin Ölçümüne İlişkin Keşifsel Bir Çalişma** 4. Yönetim ve Organizasyon Çalıştayı (İstanbul 2019)
- Ng, W. (2012). **Can We Teach Digital Natives Digital Literacy?.** Computers & education, 59(3), 1065-1078.
- OECD (2018). **Skills for Jobs**. OECD Publishing.
- OECD (2019). **OECD Skills Strategy 2019: Turkey. Skills to Shape a Better Future.** OECD Publishing
- Özkan, Y., Bingöl, U., & Mete, H. (2018). **Türkiye'de Elektronik İstihdam Platformlarında Yayınlanan Bilişim Sektörü İş İlanlarının Nitel Analizi** (2017-2018). Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(ICEESS'18), 289-296.
- PwC(2016b) **Human Value in the Digital Age**, https://www.pwc.nl/en/publicaties/human-valuein-the-digital-age.html (16.02.2020)
- Weinert, F. E. (2001). **Concept of competence: A conceptual clarification**. D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), Defining and selecting key competencies (s. 45–65). Hogrefe & Huber Publishers.

İŞLETMECİLİK TARİHİ

MÜTEHASSISLAR, MÜTERCİMLER VE MÜMESSİLLER: ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ KAMU KURUMLARININ RASYONALİZASYONUNDA BAĞLAM VE AKTÖRLER

Akansel YALÇINKAYA

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

AMAÇ VE SORUNSAL

Bu çalışmada, erken Cumhuriyet döneminde Taylorist fikirlerin Türkiye'ye nasıl ve hangi aktörler aracılığıyla girdiğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, Taylorist yönetim düşüncesinin girişine zemin hazırlayan kamu kurumlarının rasyonelleştirilmesine ilişkin çabalarda etkili olan yabancı uzmanlar (Bell, 1934; Gürsoy, 2014; Aydınlar, 2010) ve bu uzmanların yereldeki Taylorist temsilcileri gibi aktörlerin rolünün tespit edilmesi de amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak, Üsdiken'in (2014) yönetsel rasyonalizasyonu vurgulayan Fayol (1939) ve Taylor'ın (1941) çeviri yoluyla Türkiye'ye girişinde (Özen Aytemur, 2010:153), eserlerini yayınlayan ve bu çalışmada da inceleme konusu yapılan *Devlet Demiryolları* ile *İnhisarlar İdaresi* gibi kamu kurumların rolünün daha detaylı incelenmesi gerekliliğine yönelik vurgusu etkili olmuştur. Bu hususta, Taylorizm düşüncesinin Türkiye'ye girişini inceleme gayretinin, yönetim bilgisinin Türkiye'ye transferinin hangi aktörlerle nasıl gerçekleştiğinin tespit edilmesi adına önemli bir rol üstlendiğinin (Özkul, 2016:60) belirtilmesi gerekmektedir. Kapsam olarak, erken Cumhuriyet dönemi ve bu dönemde kamu kurumlarındaki "ıslahat" girişimleri seçilmiştir. Zira, erken Cumhuriyet dönemi, modernleşme paradigması gereği bilim, sanat ve mimaride (Bozdoğan, 2001) olduğu kadar sanayi ve işletmecilikte de "asri" yol ve yöntem arayışının hâkim olduğu bir dönemdir (Navaro-Yaşın, 2000).

Çalışmanın temel tezi, rasyonelleştirmeye konu iki kamu kurumu olarak *Devlet Demiryolları* ve *İnhisarlar İdaresi* bağlamında, Taylorist fikirlerin ülkeye girişinde ilkin söz konusu bu kurumlara yönelik yabancı uzmanlar eliyle girişilen danışmanlık faaliyetlerinin öncü rolü olduğu ve bu zemin üzerinden yereldeki birtakım Taylorist 'kalemlerin' fikrî ithalat sürecini hızlandırıcı ve yerel bağlam için bağlamsallaştırıcı *(recontextualization)* bir etkide bulunduğudur.

BAĞLAM: ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİNDE MODERNLEŞME VE/VEYA BATILILAŞMA[1]

Erken Cumhuriyet döneminde Taylorizmin Türkiye'ye girişini anlamada, Cumhuriyet döneminin modernleşmeci söyleminin fikri temellerini gösteren bağlamı incelemek gerekmektedir. Dahası, sadece söz konusu dönemi değil, ayrıca 19. Yüzyıl Osmanlı modernleşme çabalarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'de modernleşme olgusunu, Osmanlı'dan Cumhuriyete miras kalmış bir tahayyül olarak nitelemek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır. Zira, Özen Aytemur (2010:31) da, Cumhuriyet Türkiyesinin yönetim düşüncesini anlamada her şeyden önce 19. Yüzyılda Osmanlı'da gerçekleşen yapısal dönüşümleri anlamanın gerekliliğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda, denilebilir ki; Cumhuriyetin devraldığı bu modernleşme tahayyülünün kökeni Tanzimat hareketine dayanmaktadır (Ortaylı, 2017). Zira, Cumhuriyet dönemindeki siyasi deneyimin, 19. Yüzyıldaki liberal hareketin aracısız bir ürünü olduğu da zikredilmektedir (İnalcık, 2016:320). Buna karşın, Tanzimat'ın 'ılımlı' Batılılaşma anlayışına karşın, özellikle konumuz açısından önem teşkil eden ve Taylorizmin hanelerden 'sınaî müesseselere' kazar uzanacak bir biçimde yayılımının fikri zeminini hazırlayacak bir biçimde, 19. Yüzyılın sonundan itibaren, 'topyekün Batılılaşma' yanlısı olan bir çizginin etkinlik kazandığı belirtilmektedir (Toker ve Tekin, 2012:83). Bu bağlamda, Ortaylı (2017:121) da benzer şekilde, 19. Yüzyılda modernleşmenin bürokratik örgütlenmelerin büyümesine neden olduğunu, bunun devlet faaliyetlerinde bir ihtisaslaşmayı getirdiğini ve sonuç olarak merkezi hükümetin sanayiden eğitime kadar *hayatın her alanını*[2] düzenlemeye giriştiğini belirtmektedir. İnalcık'a (2016:317-318) göre, bunun temelinde 19. ve 20. Yüzyılda devlet ıslahatını destekleyen ilerici akımın öncüsü ve merkezi bürokrasiye hâkim bir grup yönetici seçkinin, devletin bütünlüğünü korumak amacıyla, devlet için en iyi siyasetin Batı ile ittifak ve Batılılaşmak olduğu düşüncesi yatmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMI

Yönetim bilgisinin merkezden çevreye transferini incelemek için farklı yaklaşımlar arasında transfer sürecinde bilgiyi ihraç ve ithal eden taşıyıcıları öne alan (Djelic, 2001; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002; Djelic ve Sahlin-Andersson, 2006) aktör merkezli yaklaşım olarak adlandırılabilecek bir yaklaşım son yıllarda öne çıkmış ve görgül ilgi kazanmıştır. Aktör merkezli yaklaşım bağlamında, Sahlin-Andersson ve Engwall (2002), yönetim bilgisinin transferi süreci için taşıyıcı kavramını öne sürmüşlerdir. Sahlin-Andersson ve Engwall (2002),

[1] Aksi belirtilmedikçe nüanslarına karşın modernleşme ve batılılaşma kavramları eşanlamlı olarak kullanılacaktır.
[2] Vurgu bana aittir.

yönetim bilgisi transfer sürecini taşıyıcılar, akışlar ve kaynaklar olarak kategorize etmiştir. Onlar, taşıyıcıları, yönetim düşüncelerini ambalajlayarak yayan organize aktörler; akışları, yönetim düşüncelerinin yayımının yollarını göstermek ve kaynakları ise, yönetim bilgisinin kaynağını ifade etmek şeklinde tanımlamaktadırlar. Yönetim bilgisini icra eden, sağlayan ve yayan bir role sahip söz konusu bu aktörleri, yönetim danışmanları, işletme okulları ve yönetim basını şeklinde örneklendiren Sahlin-Andersson ve Engwall (2002), söz konusu bu taşıyıcıların genişlemesiyle ve büyümesiyle birlikte, yönetim bilgisi arzının da büyüdüğünü iddia etmektedirler. Bu çalışmada da, Amerikan kaynaklı bir yönetim akımı olarak Taylorizmin erken Cumhuriyet döneminde Türkiye bağlamına transferi sürecindeki yerli ve yabancı taşıyıcılar ve bizatihi transfer sürecinin kendisi, aktör merkezli tarihsel bir yaklaşımla incelenmiştir.

İLGİLİ YAZIN: ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİNDE TAYLORİST FİKİRLERİN TÜRKİYE’YE GİRİŞİ

Erken Cumhuriyet döneminde Taylorist fikirlerin Türkiye’ye girişine ilişkin mevcut yazın, yerli akademyanın bu konuya ilişkin görgül ilgisinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Zira, bu hususta yapılan geniş kapsamlı incelemede, beşi doğrudan yönetim alanı ile ilgili olmak üzere toplamda altı eserle karşılaşılmıştır. Bu bağlamda, ilginç olan ve belirtilmesi gereken bir nokta, yönetim ve organizasyon akademisinin uzun yıllar boyunca Taylorizme sıklıkla referans vermesine ve ders kitaplarında müstakil bölümler ayırmasına karşın 2007 yılına değin bu meseleye ilgi göstermemesi ve dahası söz konusu bu görgül ilginin başlangıcının konuyu tetikleyici bir lisans bitirme tezi[3] (Navaro, 1991) vesilesiyle sosyoloji alanından (Navaro-Yaşın, 2000) gelmesidir. Bu başlangıç çalışmasında, erken Cumhuriyet döneminde, ilginç bir biçimde ve tahmin edilebileceğin ötesinde Taylorizmin sanayi işletmeleri ile fabrikalardan önce hanelere uğradığı ve özellikle de evlerin mutfaklarını ve daha genel olarak da ev işini rasyonalize etmeye yönelik bir bilgi ithali sürecinin gerçekleştiği görülmektedir (Navaro-Yaşın, 2000).

Yönetim alanında Taylorist fikirlerin girişine yönelik çalışmalara bakıldığında Üsdiken (2003)’in 1930 ile 1950 arasında Türkiye’de hayli etkili ve hâkim bir paradigma olarak işletme iktisadının Taylorist etki ve izler taşıdığı tespiti önemlidir. Özen Aytemur (2007:88) daha sonra kitaplaştıracağı doktora çalışmasında, devletin bürokrasisi ve işletmeleri aracılığıyla Fayol ve Taylor’ı Türkçe’ye kazandırdığını; söz konusu iki ismin eserlerinin çevirilerini ve basımını gerçekleştiren iki önemli devlet kuruluşu olan *TCDD* ve *Tekel* örnekliğiyle açıklamaktadır. Bu bağlamda ona göre devlet, girişimci kimliğiyle, yönetsel düşüncelerin ülkeye girişinde

[3] Bu bilgiyi benimle paylaşan Yael Navaro’ya teşekkür ederim.

akademideki Alman etkisindeki öncülerden bağımsız bir aracılık rolü gerçekleştirmektedir (Özen Aytemur, 2010:153).

Konuyla ilgili 2009 yılında düzenlenen *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde* özel olarak bu konuya hasredilmiş bir oturumun düzenlenmesi ve bu oturumda sunulan iki bildiri, özellikle Taylorizmin erken Cumhuriyet döneminde hangi koşullarda ve aktörler aracılığıyla Türkiye'ye ithal edildiğine ilişkin önemli bir tartışma zemini sağlamıştır. Bu bildirilerden ilkinde, Üsdiken ve Özen Aytemur (2009), Taylor ve Fayol'un Türkiye'ye girişinde biri akademik dünya ve diğeri de Fayol ve Taylor'ı çevirip yayınlayarak dolaşıma sokan devlet işletmeleri olmak üzere iki ana aktör bulunduğunun altını çizerken; Çalış ve Yıldırım (2009) ise, Taylorizmle ilgili yayınlanan 13 makaleyi inceledikleri çalışmalarında Taylorizmin sanayide, devlet dairesinde ve evde olmak üzere üç farklı alanda uygulanabilirliğinin vurgulandığını ve bu makalelerin ortak özelliğinin doğrudan Taylor'un kitaplarından ziyade onun Almanca ve Fransızca çevirilerinin çevirisi şeklinde olduğunu belirtmektedir.

Son olarak, en güncel çalışma ise Özkul'a (2016) aittir. Özkul (2016), Türkiye'de 1928 tarihinden önce yayımlanan ve içeriğinde Taylor ve Taylorizm konuları bulunan biri *Muallimler Mecmuâsı*'nda diğeri ise *Servet-i Fünûn*'da yayınlanan Osmanlıca iki makalede, Taylorizmin nasıl ve ne şekilde tanıtıldığına yer vermektedir.

VERİ VE YÖNTEM

Çalışmada, erken Cumhuriyet döneminde Taylorist fikirlerin Türkiye'ye nasıl ve hangi aktörler aracılığıyla girdiği temelde birincil ve ikincil nitelikteki veri kaynaklarına dayanarak incelenmiştir. Temel olarak, arşiv belgeleri ile kamu kurumlarının süreli yayınları incelenmiştir. Birincil veri kaynağı olarak, özellikle yerli yönetim ve örgüt çalışmalarında kullanımına pek rastlanmayan arşiv belgelerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, T.*C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı*'nda yer alan *Cumhuriyet Arşivi* kataloğunda söz konusu iki kamu kurumunun rasyonalizasyonuna yönelik belgeler derlenmiştir. Ek olarak, yine birincil nitelikteki verilere ulaşma bağlamında, rasyonalizasyonun altyapısını oluşturan yabancı 'mütehassısların' faaliyetlerine yönelik belgeler için (Wren, 2015) *New York University Archives Wallace Clark Collection* ile yerli 'mütercim ve mümessiller' için ise *Kocaeli Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü Seminer Kitaplığı'nda* bulunan *Orhan Koloğlu Koleksiyonu* (Şirin, 2016; Sarı, 2019) ile *Tarih Vakfı Bilgi Belge Merkezi* koleksiyonunda yer alan *Necmeddin Sahir Sılan Arşivinde* (Tunçay, 2005a; Tunçay, 2005b) inceleme yapılmıştır. İkincil veri olarak, daha önce de ifade edildiği üzere Taylorizmin söz konusu bu kamu kurumlarına girişinin izlenebileceği en önemli kaynaklar olarak değerlendirilebilecek süreli yayınlar olarak Devlet Demiryolları için *Demiryollar Mecmuası* ve

İnhisarlar İdaresi için ise *İnhisarlar İstihbarat Bülteni*'nin erken Cumhuriyet dönemine ait *Milli Kütüphane, TBMM Kütüphanesi, İBB Atatürk Kitaplığı* ve *Beyazıt Devlet Kütüphanesi* gibi derleme kütüphanelerden ulaşılabilen yeni harfli tüm sayılarındaki ilgili makaleler derlenmiştir. Tarihsel bağlamı anlamak açısından zengin bir bakış açısı sunabileceği düşünülen arşiv belgelerinin, dönemin gazete haberleri ile desteklenmesi de hedeflenmiş; bu amaçla da taramalar yapılmıştır. Bu amaçla, *Tan, Milliyet, Cumhuriyet, Son Posta* ve *Vakit* gibi gazetelerin dijital nüshalarına *İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Gazeteden Tarihe Bakış Projesi* ile *Ankara Üniversitesi Akademik Arşiv Sistemi Gazete Koleksiyonu* vasıtasıyla erişilmiştir. Böylece, farklı ve çok çeşitli malzemelerden oluşan çok geniş, kapsamlı ve çeşitlendirilmiş bir veri setinden yararlanılarak veri nirengilemesi *(data triangulation)* yapılması da hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen birincil ve ikincil veriler, anlatı çözümlemesi *(narrative analysis)* ile (Webster ve Mertova, 2007) yorumlanarak analiz edilmiştir.

İKİ KURUMUN HİKAYESİ: İNHİSARLAR İDARESİ VE DEVLET DEMİRYOLLARI

Mütehassıslar

İnhisarlar İdaresi ve *Devlet Demiryolları*'na yönelik Taylorizasyon ve rasyonalizasyon süreci, yeni kurulmuş olan genç Cumhuriyetin kurum ve kuruluşlarının da aralarında bulunduğu ekonomiyi topyekûn ıslaha yönelik daha büyük bir projenin parçası olarak değerlendirilebilir. Zira, erken Cumhuriyet dönemi Türkiyesinde, verimlilik, zayiatın düşmesi ve üretkenlik yeni devletin en temel prensipleridir ve bu sebeple, Türk devlet ve iş adamları, bağımsızlığın yeni kazanıldığı savaş sonrası Türkiyesi'nde en çok Taylorizmin bilimsel yöntemlerinin zenginlik getirici olduğunu düşünmüşlerdir (Navaro-Yaşın, 2000:57).

Bu bağlamda, İnhisarlar İdaresi içerisindeki Taylorist fikirlerin yayılımı ve görünürlük kazanmasında, Taylorizm akımının önden gelen simalarından biri olan *Henry L.Gantt*'ın önemli bir takipçisi ve onun prensiplerinin uygulayıcısı olan (Wren, 2015) ve bu sebeple bir Taylorist olarak nitelenen (Gürsoy, 2014) *Wallace H. Clark*'ın *İnhisarlar İdaresi* için yapmış olduğu danışmanlık faaliyetleridir. Arşiv belgeleri, söz konusu danışmanlık hizmetinin, *Pollak Foundation for Economic Research* adlı bir kuruluşun, Wallace H. Clark'ı ve tecrübelerini tanıtıcı mahiyetteki bir mektubu (BCA, 030-10-0-0-202-377-2) Mustafa Kemal Paşa'ya hitaben yazması ile başladığını göstermektedir. Bir yönetim danışmanının reklamının nasıl yapılacağını göstermesi açısından hayli ilginç bir örnek olan ve kurumun Genel Sekreteri *H.B. Brougham* imzalı bu mektup; *"Ekselansları Mustafa Kemal Paşa'ya"* hitabıyla başlamakta ve *"Türkiye'nin finansal durumunun stabilizasyonu ve endüstrilerinin yenilenmesi hususundaki kararları girişimlerinize ilişkin Amerikan basınında yer alan haberlere istinaden, dikkatinizi*

Polonya Hükümetinin davetiyle 1926 yılında bu ülkede görev yapan Profesör Kemmerer Finansal Misyonu'nun da bir üyesi olan yönetim mühendisi Bay Wallace Clark'a çekmek istiyorum." şeklinde bir girizgahla devam etmektedir. Mektupta, oldukça 'tavsiye edici' bir üslupla *Wallace Clark*'ın I. Dünya Savaşı süresince ABD hükümeti için verimlilik danışmanlığı yaptığı, dahası Hoover'ın Ticaret Vekâlet'inin Ticaret Bölümü'ndeki Patent Ofisi'nin yeniden organizasyonu *(reorganization)* işini üstlendiği ve son olarak Federal Dahili İşler Bakanlığı'nı İç İşleri Bakanlığı şeklinde yeniden organize eden komitenin de bir üyesi bulunduğu zikredilmektedir. Wallace Clark'ın genç Cumhuriyet'in kurumlarının ıslahında ne denli uygun bir aday olduğu fikrini pekiştirmek için bu açıklamalarla yetinilmemiş ve mektuba Clark'ın *Taylor Society Bulletin*'de daha önce yayınlanmış olan ve Polonya'daki danışmanlık intibalarına yer veren makalesi (Clark, 1927); *"...Hükümetinizin gelirlerini ve halkınızın refahını nasıl artıracağını göstermesi..."* açıklamasıyla birlikte eklenerek, bu iddia desteklenmiştir.

Her ne kadar, mektubun gönderildiği 1927 yılı ile 1933 yılı arasındaki sürece ilişkin arşive yansıyan herhangi bir belge olmasa da, 14 Mayıs 1933 tarihli T.C. Başvekalet Muamelat Müdürlüğü'nün 13773 sayılı İcra Vekilleri Heyeti Kararnamesi ile (BCA, 030-0-18-01-02-33-5-17); *"İnhisar işlerini tetkik etmek üzere celbi kararlaştırılan Mister Wallace Clark ile mukavele yapılması kabul edilmiştir."* Bu karardan iki gün sonra yayınlanan *Cumhuriyet* gazetesinin 16 Ocak 1933 tarihli nüshasındaki *İnhisarlar için üç Mütehassıs gelecek* başlıklı haberde; *"Hükümetin gümrüklerden başka inhisar idarelerine ait işlerin de esaslı surette ıslahı için Avrupa*[4]*'dan bazı mütehassıslar celbetmeğe karar verdiği"* bildirilmektedir. Bu karar ve haber üzerine uzmanların *İnhisarlar İdaresi*'nde inceleme ve araştırmalar yaptığı görülmektedir. 1 Şubat 1933 tarihli *Milliyet* gazetesindeki *İnhisar İdarelerinde ıslahat nasıl yapılacak: Mütehassıs ecnebi heyet martta tetkikata başlıyacak* başlıklı detaylı haberde; *"İnhisarlar işlerinin Amerikalı mütehassıs bir heyet tarafından yakında tetkikine başlanacaktır. Pariste bulunan M. Wallace Clarck'ın riyaseti altında bulunan heyet mart ayı zarfında şehrimize gelerek tetkikata başlıyacaklardır. M. Wallace Clarck inhisar idaresine gönderdiği bir mektupta burada mütehassıs sıfatile yapabilecekleri işleri izah etmiştir. Bu mektup türkçeye tercüme edilmiştir. Mütehassıslar fabrikalar ile yaprak tütün muamelatını memlihaları, inhisar idarelerinin teşkilatını ve memurların hukuki vaziyetlerini, maaşlarını tetkik ederek yapılması lazım gelen ıslahat hakkında bir rapor vereceklerdir."* denilmektedir. Mart ayında Türkiye'ye gelen Clark ve beraberindeki heyetle ilgili basında yer alan haberler, Mustafa Kemal'e hitaben

[4] İlerleme ve ıslahat hareketlerinde rehberin Avrupa olduğuna güzel bir örneklik teşkil eden bu haberde de, Amerikalı uzmanlar ilginç bir biçimde 'Avrupalı' olmuştur.

yazılan mektuptaki övgülere benzer bir tona bürünmüştür. Örneğin, 7 Mart 1933 tarihli *Milliyet* gazetesindeki *Heyet dün işe başladı* başlıklı haberde; *"M. Wallace Clark 1926 senesinde Avrupada yerleşmiştir ve bazı yerlerde inhisarlar hakkında tetkikat yapmıştır. Lehistanda tütün inhisarı işlerini ıslah ettiği gibi Romanyada inhisarlar hakkında rapor hazırlamıştır. M. Clark, bundan başka, Fransa, Lehistan, Almanya, Danimarka, İsviçre, İngiltere ve Romanyada birçok fabrikaların işletilmesi hakkında raporlar vermiştir. Avrupa'da tanınmış bir teşkilatçı ve müşavir olan M. Clark'ın Nevyork ve Pariste birer bürosu vardır."* Yine bu haberde kendisine sorulan bir soruya cevaben inhisarları nasıl rasyonel bir şekilde çalışmasını sağlayacak tetkikat ile ilgili Clark; *"Size yalnız burada yapacağımız işler hakkında bir nebze izahat vereyim. İnhisarlar vekaleti inhisarlara verilen hizmetlerin ıslahını ve varidatını artırılmasını istiyor. Bu sebeple inhisar fabrikalarını ıslahına ve rasyonel bir şekilde çalışmalarını temin için alınması lazım gelen tetbirleri tetkik edeceğiz."* demektedir.

Devlet Demiryolları idaresinin ıslahı için danışmanlık hizmeti alınan *Charles E. Bell* de, *Wallace H. Clark* gibi genç Cumhuriyet'in kurucusu Mustafa Kemal tarafından ekonominin ıslahı için çağrılmış bulunan 'mütehassıslar"dan bir diğeridir (Ring, 1933). Binghamton, New York merkezli *Press and Sun-Bulletin* için yazan Wile (1933), Türkiye'nin ABD'deki Yeni Düzen *(New Deal)* benzeri bir ekonomik reform için Amerikalı 'beyinleri' işe koştuğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, genç Cumhuriyetin demiryollarını ıslah etmek için de *United States Railroad Administration* uzmanlarından Charles E. Bell çağrılmıştır. Arşivde yer alan 18 Eylül 1933 tarihli T.C. Başvekalet Muamelat Müdürlüğü'nün 15009 sayılı İcra Vekilleri Heyeti Kararnamesi ile (BCA, 030-18-1-2-39-67-8) Bell ile bir mukavele yapılmıştır. 8 Mart 1933 tarihli *Milliyet* gazetesinde yer alan *Mütehassıs geliyor* başlıklı haberde; *"Demiryollar mütehassısı Amerikalı Mıstır "Charlas Belle"in harcırahı imzalayacağı mukavelename ile beraber gönderildi! Azami iki aya kadar memleketimize gelmiş bulunacaktır. Demiryollarımıza ait yeni tasavvurlar mumaileyhin tetkikatından sonra tebellür etmiş olacaktır."* denilmektedir. Bell, sunmuş olduğu 76 sayfalık rapor özetinde, tespitlerini beş başlık altında toplamış, konumuz açısından önemli olan ve daha ziyade Taylorist önerilerin ön plana çıktığı bölüme ise dördüncü kısımdaki *Devlet demiryolları teşkilat ve idaresi* başlığında yer vermiştir. Bu bölümün girişinde, *"Bir demiryolunun verimli ve iktisadi bir şekilde işlemesi yalnız muhafaza ve işletme işinin hüsnü cereyanına değil, aynı zamanda yüksek randımanla elde edilecek en aşağı maliyete bağlıdır."* ifadesi Taylorizm kokmaktadır. Raporun bu bölümünde genel bir eleştiri olarak bürokrasinin azaltılması ve metinde geçen ifadeyle idarenin 'kırtasiyecilikten' kurtarılması önerileri yanında, Bell tarafından getirilen dokuz temel eleştiri arasından şunlar dikkat çekicidir: *"(1) Bu günkü teşkilat ve idare usulleri randıman veya tasarrufa imkan*

bırakmadığından bu iki esaslı unsur mevcut değildir, (3) Demiryollarını idaresile mükellef bulunan zevat, randımanlı ve iktisadi idare ve işletme için lazım olan vasi malûmat ile bir idare amirinin haiz bulunması lazım gelen evsaftan bir çoğuna malîk değildir, (5) Memurin ve reisler modern usullerde kafi derecede talim ve terbiyeye malîk bulunmamaktadırlar, (9) Modern bir usul ile daha verimli bir faaliyet ve memurin adedinde mühim tensikat icra oluna bilir." Açık bir biçimde, bu öneriler, Devlet Demiryolları'nın rasyonalizasyonu ve Taylorizasyonuna ilişkin önemli bir aşamadır. Zira, Aydınlar (2010:72) da, incelemesinde, 30'lu yılların *Devlet Demiryolları* için rasyonel ilkeler uygulanarak organizasyonun geliştirilmeye çalışıldığı ve bilimsel yönetim ilkelerinin her seviyede uygulandığı bir dönem olduğunu zikretmektedir.

Mütercimler ve Mümessiller

Çalışma kapsamında incelenen iki kamu kurumunun Taylorizayonuna yönelik olarak, buraya değin verilmiş olan mütehassıs temini ve söz konusu bu mütehassısların önerileri her ne kadar önemli olsa da, bu girişimleri genç Cumhuriyetin kurum ve kuruluşlarının da aralarında bulunduğu ekonomiyi topyekûn ıslaha yönelik daha büyük bir projenin parçası olarak da değerlendirebileceğimiz daha önce zikredilmişti. Bu bağlamda, yönetim bilgisinin yayılımı açısından önemli ve belirtilmesi gereken husus, incelemeye temel teşkil eden iki kuruma yönelik bu Taylorist 'ıslah' projesinin yarattığı meşruiyet zemini üzerinden söz konusu iki kurumun içindeki yerli temsilcilerle devam edegeldiği görülmektedir. Zira, *İnhisarlar İdaresi* ve *Devlet Demiryolları* özelinde söylenecek olursa, inceleme yapılan *İnhisarlar İstihbarat Bülteni* ile *Demiryolları Mecmuası* gibi süreli yayınlardaki makaleler, bu kurumların Taylorizasyonunda yabancı mütehassısların yanında Taylorist fikirleri, bazen Alman ve Fransızca kaynaklar üzerinden çevirerek bazen de bizzat bu fikirlerin temsilciğini ve dahası savunuculuğunu yapacak telif eserler üreterek Taylorizmin yayılımına katkıda bulunan bir grup aktörün de hayli önemli bir rolü bulunduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, söz konusu tercüme ve temsil rollerinin inceleme yapılan 1930 ile 1942 yılları arasındaki 12 yıllık dönemde açık bir biçimde görülebildiği mecra *Devlet Demiryolları* idaresinin yayın organı *Demiryollar Mecmuası*'dır. Özellikle, Taylorist tesirlerin mecmuada tespit edilebildiği kadarıyla ilkin 1930 yılındaki 62-63. sayıda yer alan *Rasyonalizasyon: İşlerin fenni surette tanzim ve tedviri* adlı makale ile ve Clark'ın danışmanlığında yaklaşık üç yıl önce başlamasıdır. Mecmuanın incelenmesi sonucu, bu mecmua üzerindeki Taylorist fikirlerin görünür olmasında etkili olan *Cemal Hidayet, M. Asım Çalıkoğlu, Macit Burhan*, *Burhan Ergin* ve *H. Hüsamettin Berkes* gibi isimlerin kimi zaman telif kimi zaman da tercüme şekilde katkılarla Taylorist fikirlerin tanıtılmasında ön ayak oldukları görülmektedir. *İnhisarlar İdaresi*'nin Taylorizasyonunu incelemek üzere taradığımız *İnhisar İstihbarat Bülteni*'ndeki

makalelerde ise, bize bu mecrada İnhisarlar Umum Müdürlüğü Satış İşleri Müdürlüğü'nden Mütehassıs *Rene Uhry* (BCA, 030-18-1-2-80-91-20), İnhisarlar Kimya Şubesi Müdür Muavini *Sezai Deymer* ile daha önce zikredilen Fayol mütercimi *M. Asım Çalıkoğlu*'nun isimleri ön plana çıkmaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Çalışmadan elde edilen bulgular, söz konusu kurumlara yönelik rasyonalizasyon hareketlerinin bir evveliyatının olduğunu ve fakat yurtdışından celbedilen mütehassıslarla birlikte bu akımın hızlandığını ve bu düşünsel zemin üzerinden yerli mümessil ve mütercimlerinin katkıları ile bağlamsallaştığını göstermektedir. Zira, inceleme yapılan *İnhisarlar İstihbarat Bülteni* ile *Demiryolları Mecmuası* gibi süreli yayınlardaki makaleler, bu kurumların Taylorizasyonunda yabancı mütehassısların yanında Taylorist fikirleri, bazen Alman ve Fransızca kaynaklar üzerinden çevirerek bazen de bizzat bu fikirlerin temsilciğini ve dahası savunuculuğunu yapacak telif eserler üreterek Taylorizmin yayılımına katkıda bulunan bir grup aktörün de hayli önemli bir rolü bulunduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Arşiv Kaynakları

Cumhuriyet Arşivi (BCA)

030-10-0-0-202-377-2

030-18-01-02-33-5-17

030-18-1-2-39-67-8

030-18-1-2-80-91-20

Süreli Yayınlar

Tan

Milliyet

Cumhuriyet

Son Posta

Vakit

Kitaplar

Bell, C. E. 1934. **Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Hakkında Rapor/Report Pertaining to the Turkish State Railways**. Ankara: Devlet Demiryolları.

Bozdoğan, S. 2001. **Modernizm ve Ulusun İnşası: Erken Cumhuriyet Türkiyesi'nde Mimari Kültür**. İstanbul: Metis.

Djelic, M. 2001. **Exporting the American Model: The Post-War Transformation of European Business**. Oxford: Oxford University Press.

Djelic, M. ve Sahlin-Andersson, K. 2006. **Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation.** Cambridge: Cambridge University Press.

Fayol, H. 1939. **Sınaî ve Umumî İşlerde İdare**. (Çev. M. Asım Çalıkoğlu). Ankara: İnhisarlar Matbaası.

İnalcık, H. 2016. **Rönesans Avrupası: Türkiye'nin Batı Medeniyetiyle Özdeşleşme Süreci**. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Ortaylı, İ. 2017. **Batılılaşma Yolunda**. İstanbul: İnkılâp.

Özen Aytemur, J. 2010. **Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945)**. İstanbul: Libra Kitap.

Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. 2002. Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der./Eds.), **The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources**: 3-32. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Şirin, İ. 2016. Asım Çalıkoğlu: Hayatı ve Eserleri. T. Subaşı. (Der./Eds.), **Arşivciliğe Adanmış Bir Ömür: Atilla Çetin Armağan Kitabı:** 123-134. Sakarya: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Sakarya Kitaplığı.

Taylor, F. W. 1941. **Mesaimize İlmî Bir Şekil Verelim**. (Çev. Nurettin Taneri). İstanbul: Demiryolları Dergisi Neşriyatı.

Toker, N. ve Tekin, S. 2012. Batıcı Siyasi Düşüncenin Karakteristikleri ve Evreleri: 'Kamusuz Cumhuriyet'ten 'Kamusuz Demokrasi'ye. U. Kocabaşoğlu (Der./Eds.), **Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Modernleşme ve Batıcılık:** 82-107. İstanbul: İletişim.

Webster, L. ve Mertova, P. 2007. **Using narrative inquiry as a research method: An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching**. London & New York: Routledge.

Makaleler ve Bildiriler

Clark, W. 1927. American management methods applied to foreign government industries. **Bulletin of the Taylor Society**, 12(1): 307-311.

Çalış, Ş. ve Yıldırım E. 2009. Türkiye'ye Taylorizm'in girişi: Öncü makalelerin analizi. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**: 428-431. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Gürsoy, Ö. B. 2014. Bir Tayloristin Gözünden İnhisar İdaresi: Wallace Clark & Company Raporu. **Toplumsal Tarih**, 252: 78-81.

Navaro-Yaşın, Y. 2000. “Evde Taylorizm”: Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarında evişinin rasyonelleşmesi (1928-40). **Toplum ve Bilim**, 84: 51-74.

Özkul, A. S. 2016. Türk Yönetim Yazınında İlk Taylorizm Yayınlarına Yönelik Bir Transkripsiyon Çalışması, **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, 1(2): 59-98.

Ring, P 1933. Turkey Has Recovery Plan. **Palladium-Item**, 6 Ağustos 1933.

Tunçay, M. 2005a. Asım Çalıkoğlu’na Ait Belgeler. **Toplumsal Tarih**, 135: 84-88.

Tunçay, M. 2005b. Asım Çalıkoğlu’na Ait İki Adet Davetiye: Hürriyetin İlan’ının Beşinci Yıldönümü Kutlaması. **Toplumsal Tarih**, 140: 28-30.

Üsdiken, B. (2003). Türkiyede İş Yapmanın ve İşletmenin Akademikleşmesi 1930-1950, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 58(1): 119-147.

Üsdiken, B. 2014. Türkiye Bağlamında İşletmecilik/Yönetim Tarihi Çalışmak. **I. İşletmecilik Tarihi Çalıştayı**. Yalova: Yalova Üniversitesi İşletme Bölümü ve Halil İnalcık Osmanlı Tarihi Araştırmaları Enstitüsü.

Üsdiken, B. ve Özen Aytemur, J. 2009. Yönetim bilgisinin aktarımında uluslararası bağlantılar: Taylor ve Fayol’un Türkiye’ye gelişi. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi:** 426-427. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Wile, F. W. 1933. Turkey Drafts Brains of U.S. for 'New Deal': Program of Economic Modernization Based on American Experience. **Press and Sun-Bulletin**, 25 Nisan 1933.

Wren, D. A. 2015. Implementing the Gantt chart in Europe and Britain: the contributions of Wallace Clark. **Journal of Management History**, 21(3): 309-327.

Tezler

Aydınlar, A. K. 2010. **Creating a State Corporation: Management, Technical Training, and Technology Transfer in the Turkish State Railways, 1923-1945**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Koç Üniversitesi.

Navaro, Y. 1991. **"Using the mind" at home: The rationalization of housewifery in early republican Turkey (1928-40).** (Unpublished Senior honors thesis). Brandeis University. Department of Sociology.

Özen Aytemur, J. 2007. **1930-1945 Yılları Arasında Türk Yönetim Düşüncesi: Sümerbank Örneği Üzerinden Tarihsel Bir Çözümleme**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Sarı, E. M. 2019. **Asım Çalıkoğlu’nun Hayatı ve Eserleri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ (1923-1960) İŞLETMECİLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARŞİV BELGELERİNİN TEMATİK ANALİZİ: PTT ÖRNEĞİ

Kemal DEMİR — *Yalova Üniversitesi*

Sefa ŞENTÜRK — *Yalova Üniversitesi*

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; Erken Cumhuriyet Dönemi işletmecilik uygulamalarına ilişkin arşiv belgelerinin tematik analizini, 1840 yılında kurulan ve günümüzde de faaliyetini sürdüren Posta Telgraf Teşkilatı (PTT) örnekleminde incelemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan ve tarih araştırmalarında sıklıkla kullanılan doküman incelemesi yoluyla tematik analiz tekniği kullanılmıştır. T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığındaki arşiv belgeleri ve ikincil yazın veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, PTT işletmesinde, en yoğun uygulama personel yönetimi fonksiyonudur. Sırasıyla, Ana faaliyet konusu, muhasebe ve finans, yönetim fonksiyonları orta düzey younluktadır. Uluslararsılaşma uygulamalarına ilişkin bulgular düşük yoğunlukta iken, Pazarlama ve Alt Yapı uygulamaları ise ihmal edilebilecek kadar çok düşük düzeyde tespit edilmiştir.

GİRİŞ

1920'li yıllardan itibaren ABD ve İngiltere'de başlayan ve diğer ülkelere yayılan işletmecilik tarihi çalışmaları (Jones ve Zeitlin (2008:2) ülkemizde henüz başlangıç aşamasında olmakla birlikte son yıllarda dikkate değer bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmalara; Sanayi devrimi ile birlikte Osmanlı Devleti'nde yaşanan fabrikalaşma çabaları (Clark, 1974), Cumhuriyet öncesindeki şirket yapıları (Kazgan, 1985 ve Yılmaz, 2011), Hereke Fabrikası örnekleminde yöneticilik uygulamaları (Buluş ve Arıcıoğlu, 2005), Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde devlet fabrikalarında personel yönetimi (Demir, 2016), erken cumhuriyet dönemi yönetim düşüncesi (Aytemur özen, 2010), havayolu taşımacılığının tarihsel gelişim seyri (Yalçınkaya, 2019) örnek olarak verilebilir.

PTT'nin tarihsel gelişimi de çeşitli çalışmalarda incelenmiştir. Örneğin, Yurtoğlu (2016) Millî Mücadele döneminden başlayarak 1960 yılına kadar olan aralığı, Arı (2013) İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki PTT yatırımlarını, Yücetürk (2001) ise Tanzimat döneminden Cumhuriyet'e kadar haberleşme faaliyetinin seyrini araştırmıştır. PTT konusunda yapılan fakat salt tarih odaklı birçok çalışmayı hatırlatmaya şimdilik gerek görülmemiştir. Dikkat edileceği gibi, PTT ile ilgili çalışmalar çoğunlukla iktisat tarihi, iletişim tarihi ve tarih odaklı

çalışmalardır. İşletmecilik tarihi bakış açısıyla konunun ele alınmasının yazına mütevazı bir katkı olacağı değerlendirilmektedir.

YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan ve tarihsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan doküman incelemesi yoluyla tematik analiz tekniği kullanılmıştır. Veri kaynağı olarak T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığında bulunan arşiv belgeleri ve ilgili ikincil yazın değerlendirilmiştir. www.devletarsivleri.gov.tr sitesinden arama kısmından Cumhuriyet dönemi, 1923-1960 tarih aralığında PTT yazılmak suretiyle söz konusu adres kullanılmıştır. Aranılan kurumun zaman içerisinde isim değiştirmesi durumunda kayıtlara da yeni/eski ismi geçmektedir. Araştırmacıların bu ince ayırıma dikkat etmesi gerekir. Bu araştırmada ise böyle bir teknik sorum bulunmamaktadır. 1909 yılından bu yana PTT aynı isim altında faaliyetlerinde devam etmektedir.

1923 – 1960 dönemine ait olan arşiv belgeleri temalara göre kategorileştirilmiştir. Yazında işletmecilik fonksiyonları olarak adlandırılan uygulama kümeleri ve bu fonksiyonlara ek olarak belgelerde önemli oranda yer alan kimi faaliyet kümeleri ana temalar olarak belirlenmiştir. Tablo 1’de Ana Temalar ve Alt Temalar görülmektedir.

Dönemselleştirme

PTT faaliyetlerini Yurtoğlu (2016) 1920-1923 Millî Mücadele dönemi, 1923-1950 ve 1950-1960 dönemi biçiminde üç döneme ayrılmıştır. PTT hakkında Millî Mücadele Yıllarındaki rolü, telgraf işletim ve kurumu, telefon hizmetleri kurulum ve işletimi, posta nakil vasıtaları, PTT Meslek Okulları, mektup hizmetleri, telefon abone sayıları, pul, bütçe vb. işletmeye yönelik bilgilere yer verilmiştir. Arı ise, (2013) Türkiye’nin 2. Dünya Savaşı akabindeki altyapı çalışmaları bağlamında PTT konusuna yoğunlaşmış ve 1945-1950 arasında yapılan yatırımlardan bahsetmiştir. Genel konu başlıkları telgraf şebekesi, telefon santrali, pul matbaası, telsiz vb. PTT’nin iştigal alanıyla ilgilidir.

Yazında Erken Cumhuriyet Dönemi’ne ilişkin çalışmaların birbirinden farklı aralıkları kapsadığı (örneğin; Aslanoğlu (2010) 1923-38, Kılıç (2007) 1923-50, Yurtoğlu (2017) 1923-60), görülmektedir. Bu çalışmada ise 1923 – 1960 yıllarının incelenmesi yoluna gidilmiştir. Bu tercihteki başlıca neden ise 1960 yılına kadar gözlemlenen görece rasyonel kamu ve ekonomi politikalarının 1960 darbesini takip eden dönemlerde istikrarını kaybetmeye başlamasıdır.

TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE HABERLEŞME FAALİYETLERİ VE PTT

İnsanlık tarihi ile yaşıt olduğu düşünülen posta hizmeti yani bilinen klasik yazılı metinin bir yerden başka bir yere iletilmesi profesyonel anlamda ilk kez Fransa'da resmi posta servisi çatısı altında Paris Üniversitesi tarafından kuruldu. 13. yy sonunda bu kuruma bağlı kuryeler belli dönemlerde yola çıkarlar ve Paris'te toplu bulunan öğrenciler için Avrupa'nın çeşitli bölgelerinden para ve mektup toplarlardı. XI. Louis kendisi için atlı haberciler kullandığı gibi, 19 Haziran 1464 (Jeanneney, Çev., Atuk, 2006) yılındaki fermanıyla Fransa'nın belli başlı yollarında posta istasyonları kurdu.

Üzerinde pul tatbiki olan ve posta ücretinin alındığını gösteren posta hizmetleri için 6 Mayıs 1840 da W. Mulready tarafından çizilen ilk posta pulu İngiltere'de kullanıldı. Aynı yıl Osmanlı İmparatorluğu bünyesinde Posta Nezareti (Bakanlığı) kuruldu. Cumhuriyetle birlikte yabancı postaneler kapatılmış, tüm haberleşme ağı devlet denetimine girmiş, posta hizmetleri geliştirilmiş gerek yurtiçi gerekse yurtdışında mektup taşımacılığı çoğaldığından yatırımlar daha da artmıştır. Bu dönemde uygulanan haberleşme, postanelerde gelişen hizmet ile birlikte, yaygın telefon ağı da gündeme gelmiştir. Bu amaçla hem posta ve hem de telefon hizmetlerinde belli standartları belirleyen mevzuat oluşturularak, haberleşme uyduları, otomasyon ve diğer hizmetlerdeki gelişim sürekli devam etmiştir (Geçmişten Günümüze Posta, 2007).

PTT'nin Örgütsel Yapısındaki Değişimler

Cumhuriyetin ilk dönemi ulaşım ve haberleşme alanında önemli gelişmelere sahne olmuş posta, telgraf ve telefon her geçen gün önemsenerek, bu alanda köklü atılımlara gidilmiştir.

Posta Telgraf ve Telefon İşletmesi, Osmanlı Devleti zamanında bazen bakanlık, bazen de Genel Müdürlük şeklinde yürütülmüştür. Cumhuriyet'in ilk yıllarında Milli Hükümet'in kurulması ile Dâhiliye Vekâlet'ine (İçişleri Bakanlığı) bağlı Umum Müdürlük olarak çalışmıştır. Daha sonra, 23.05.1933 tarih ve 2208 sayılı Teşkilat Kanunu gereğince de Nafia Vekâlet'ine (Bayındırlık Bakanlığı) bağlanmıştır. 31.05.1939 tarih, 3613 sayılı yasa ile de Münakalat Vekâletine (Ulaştırma Bakanlığı) girmiştir. İzleyen yıllarda zaman zaman yasal değişiklikler yapılarak örgütsel yapıda çeşitli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığının www.devletarsivleri.gov.tr sitesinden yapılan taramada; PTT başlığı altında, 1923-1960 yılları arasında, 674 adet kayıt bulunmuştur. 674 arşiv dosyasının ön incelemesi sonrasında 14 belgenin kapsam dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Belgeler doküman analizi yöntemi ile incelenerek oluşturulan tema ve alt temalara göre sınıflandırılmış ve Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışmada Kullanılan Ana Tema ve Alt Temalar

S. N	Ana Temalar	Alt Temalar
1	Alt Yapı	Yurtdışı
		Yurt İçi
2	Yönetim	Planlama
		Örgütleme
		Uygulama
		Koordinasyon
		Kontrol
		Hukuk
		Kurumsal Gelişim
3	PY (Personel Yönetimi)	Kayıt Tutma
		Planlama
		Kadrolama
		Eğitim Geliştirme
		Ücret Yönetimi
		Kariyer Yönetimi
		İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı
		Ödül Yönetimi
		Disiplin ve Kontrol
		Sosyal Refah
		Yabancı İş Gücü
		Hukuk
4	Ana Faaliyet Konusu	Hukuk
		Satınalma
		Teknoloji
		Faaliyetler
		Yurt Dışı
5	Muhasebe Finans	Hukuk
		Yurt Dışı
		Muhasebe- Finans
6	Uluslararasılaşma	Uluslararasılaşma
7	Pazarlama	Pazarlama

Tablo 1'de görüleceği gibi, yazında işletme fonksiyonları olarak yer alan temel iş ailelerine ek olarak, dönemin ve kurumun karakteristik özelliklerini yansıtacağı ön görülen bir takım faaliyet kümeleri de ana temalar olarak belirlenmiştir. Buna göre ana temalar olarak; Yönetim, Muhasebe – Finans, Pazarlama, Ana Faaliyet Konusu, Uluslararasılaşma, Personel Yönetimi ve Alt Yapı başlıkları Ana Temalar olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın tasarım aşamasında Yönetim ana temasında 5, Personel Yönetimi ana temasında 9, Uluslararasılaşma ana temasında ise 2 olmak üzere toplam 16 alt tema belirlenmiştir. Arşiv belgeleri incelemesi aşamasında ise yeni alt temalar olduğu görülmüş ve ilgili ana temalar altına eklenmiştir. Sonuç olarak Alt Yapı ana temasında 2, Yönetim ana temasında 7, Personel Yönetimi ana temasında 12, Ana Faaliyet Konusu ana temasında 5, Muhasebe Finans ana temasında 3 alt tema olarak revize edilmiştir. Uluslararasılaşma ve Pazarlama ana temalarında ise kendi isimleri dışında ayrıca alt temalar oluşmamıştır. Toplam 7 ana tema ve 31 alt tema kullanılmıştır.

Alt Yapı Ana Temasına İlişkin Bulgular

Çalışma tasarlanırken Erken Cumhuriyet döneminde işletmecilik alt yapılarına verilen önem doğrultusunda, PTT işletmesinde de Alt Yapı yatırımlarının yoğun olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Araştırma aşamasında ise sözü eidlen yargının doğru olmadığı, Alt Yapı ana teması altında sadece 5 arşiv belgesi olduğu anlaşılmıştır. Bunların en erken tarihli olanı 1948 yılına, en geç olanı ise 1959 yılına aittir. Belge içerikleri incelendiğinde, 3 belge yurtdışı kurum ve kuruluşlarla birlikte yapılacak olan altyapı yatırımları hakkında, 2 belge ise yurt içinde PTT veya diğer devlet kurumlarınca yapılacak yatırımlar hakkında bilgi vermektedir. Yurtdışı kurumlarla yapılacak alt yapı uygulamalarının 1'i Macaristan, 2'si ise İsveç'li kuruluşlarla yapılmıştır. Tablo 2'de konuyla ilgili detaylar görülmektedir.

Tablo 2: Alt Yapı Ana Temasına İlişkin Bulgular

Ana Tema Adı	Alt Yapı
Alt Temalar	Yurtiçi – Yurtdışı
Belge Sayısı	5
Tarih Aralığı	1948 – 1959
Detaylar	İsveç ve Macaristan kökenli firmalarla yatırımlar. Yurtiçindeki 1 yatırım da Ericsson Türk Ltd. Şti tarafından yapılmıştır.

Yönetim Ana Temasına İlişkin Bulgular

Yönetim ana teması kapsamında 56 belge bulunmaktadır. Belgelerin en erken tarihlisi 1925 yılına en geç olanı ise 1960 yılına aittir. Belge içeriklerine bakıldığında Hukuk alt temasında 2, Kontrol alt temasında 3, Örgütleme alt temasında 12, Planlama alt temasında 9, Uygulama alt temasında 15, Koordinasyon alt temasında 12, Kurumsal Gelişim alt temasında ise 2 belge bulunmaktadır. Tablo 3'te Yönetim Ana Temasına ilişkin bilgiler özetlenmiştir. Kurumsal Gelişim konusundaki 2 belge de M. Hodson tarafından PTT ile ilgili olarak yazılan ve Başbakanlığa sunulan yazıya ilişkindir. Diğer alt temalara bakıldığında sırasıyla Uygulama, Örgütleme ve Planlama en çok belgeye sahip alt temalardır.

Tablo 3: Yönetim Ana Temasına ilişkin bilgiler

Ana Tema Adı	Yönetim
Alt Temalar	Hukuk, Kontrol, Örgütleme, Planlama, Uygulama, Kurumsal Gelişim, Koordinasyon
Belge Sayısı	57
Tarih Aralığı	1925 – 1960
Detaylar	Uygulama, Örgütleme ve Planlama en çok belgeye sahip alt temalar

Personel Yönetimi Ana Temasına İlişkin Bulgular

Personel Yönetimi ana temasındaki belgelerden en erken tarihlisi 1923, en son tarihlisi ise 1960 yılına aittir. Personel yönetimi çalışma kapsamında 381 belge ile en çok belge barındıran ana tema olarak dikkat çekmektedir. Bu sayının ortaya çıkmasındaki esas unsur 207 belgede tespit edilen Kariyer alt temasıdır. Kariyer alt teması içerisinde ise özellikle tayin ve atama kararları tam 188 kez belgelere konu olmuştur. Tablo 4'te detayları da verilen bu bulgular içerisindeki diğer alt temalara bakıldığında Disiplin 5, Eğitim ve Geliştirme 5 (2'si Avrupa'ya personel gönderilmesi), Hukuk 12, İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı 2, Kadrolama 31, Kayıt 1, Ödül 8 (3'ü performansa dayalı), Planlama 2, Sosyal Refah 10, Ücret 21, Yabancı İşgören 77 kez tespit edilmiştir. Tayin kararlarının ardından Yabancı İşgören alt temasının gelmesi dönemin genel karakteristiği düşünüldüğünde anlaşılır olmakla birlikte dikkat çekicidir. Yabancı işgörenler 8 farklı ülkeden gelmiştir. 7 Alman, 17 Amerikan, 1 Avusturya, 9 Fransız, 1 Iraklı, 2 İsveçli, 9 İsviçreli, 2 İngiliz, 22 Macar uyruklu personel, uzman ve yönetici PTT bünyesinde görev

almıştır. 1 belgedeki ülke ise belirsizdir. Macaristan uyrukluların ilk sırada yer alması ayrıca incelemeye değer görünmektedir.

Tablo 4: Personel Yönetimi Ana Temasına İlişkin Bulgular

Ana Tema Adı	Personel Yönetimi
Alt Temalar	Kariyer, Disiplin, Eğitim ve Geliştirme, Hukuk, İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı, Kadrolama, Kayıt, Ödül, Planlama, Sosyal Refah, Ücret, Yabancı İşgören.
Belge Sayısı	381
Tarih Aralığı	1923 – 1960
Detaylar	Tayin kararları, yabancı işgören yoğunlu dikkat çekici.

Ana Faaliyet Konusu Ana Temasına İlişkin Bulgular

PTT işletmesinin ana faaliyet konularını Posta, Telefon, Telgraf ve bir dönem de radyo hizmetleri oluşturmaktadır. Bu hizmetlere ilişkin 114 belge tespit edilmiştir. Belgelerden en erken tarihlisi 1924, en geç tarihlisi 1960 yılına aittir. Alt temalar bağlamında ise 33 belge Hukuk alt temasına ilişkindir. Hukuk alt temasındaki belgelerin içerikleri büyük çoğunlukla kanun, yönetmelik ve kanun taslaklarına ilişkindir. Satınalma alt temasında 46 bege yer almaktadır. İsveç, İngiltere, Fransa ve Almanya satın alma yapılan ülkeler arasındadır. Sadece 1 belge Teknoloji alt temasında yer alırken, 6 belge ise Yurtdışı alt temasında 4 farklı ülke ile olan ilişkileri içermektedir. Tablo 5 bu ana temadaki bilgileri kapsamaktadır.

Tablo 5: Ana Faaliyet Konusu Ana Temasına İlişkin Bulgular

Ana Tema Adı	Ana Faaliyet Konusu
Alt Temalar	Satınalma, Hukuk, Teknoloji, Yurtdışı
Belge Sayısı	114
Tarih Aralığı	1924 – 1960
Detaylar	Hizmetlere ilişkin yasal düzenlemeler dikkat çekici.

Muhasebe ve Finans Ana Temasına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında incelenen belgeler arasında Muhasebe ve Finans ana temasına ilişkin 69 belirlenmiş olup, bunların erken tarihlisi 1924, en geç olanı ise 1958 yılına aittir. Hukuk alt temasında tam 43 belge yer almakta olup bunların büyük çoğunluğu bütçeyle ilgili kanun ve kanun tasarısı niteliğindedir. 2 belge ise Kanada'dan temin edilen kredi ile ilgili olup Yurtdışı alt teması ile ilişkilendirilmiştir. Diğer 24 belge doğrudan muhasebe ve finans işlemlerini içermektedir. Tablo 6'da Muhasebe ve Finans ana temasına ilişkin bilgileri özetlenmiştir.

Tablo 6: Muhasebe ve Finans Ana Temasına İlişkin Bulgular

Ana Tema Adı	Muhasebe ve Finans
Alt Temalar	Yurtdışı, Hukuk
Belge Sayısı	69
Tarih Aralığı	1924 – 1960
Detaylar	Bütçeye ilişkin yasal düzenlemeler ve muhasebe işlemleri

Uluslararasılaşma Ana Temasına İlişkin Bulgular

Osmanlı Devletnin son dönemlerinde başlayan Batılılaşma hareketinin yansımaları Erken Cumhuriyet döneminde de görülmektedir. Bu bağlamda PTT işletmesi de Uluslararası alanda kabul görmek, faaliyet sahasındaki gelişmeleri takip etmek amacını gütmektedir. Çalışma kapsamında Uluslararasılaşma ana temasına ilişkin 29 belge bu çabayı teyit etmektedir. Belgelerin en erken tarihlisi 1924, en geç tarihlisi ise 1958 yılına aittir. Uluslararasılaşma faaliyetleri arasında en dikkat çekici çabanın uluslararası kurum ve kuruluşlara üye olmak ve onların kongre, toplantı ve benzeri etkinliklerine katılmak olduğu görülmektedir. Bu ana tema altında herhangi bir alt tema dilimi oluşmamıştır.

Pazarlama Ana Temasına İlişkin Bulgular

Pazarlama işletme fonksiyonlarının en önemlilerinden birisidir. Fakat çalışma kapsamında incelenen arşiv belgeleri içerisinde sadece 6 belgede Pazarlama ana temasına ilişkin belge bulunmuştur. Sözü edilen belgelerin tamamı ise pazarlama karmasının ücret kısmı ile ilgilidir. Bir devlet kuruluşu olan ve Erken Cumhuriyet döneminde ticari yönü arka planda olan PTT işletmesi ile ilgili bu bulgu anlaşılır görünmektedir. Ayrıca arşiv belgeleri doğal olarak kurumlar arası yazışmalar ve kurumun iç belgelerini daha çok içermektedir. İlgili dönemdeki

gazete ve dergiler incelenmiş olsa pazarlamaya ilişkin daha çok bulguya erişilebileceği söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında Devlet Arşivleri Başkanlığı bünyesinde bulunan Cumhuriyet Arşivleri ve ikincil yazın incelenerek PTT A.Ş. nin 1923-1960 yılları arasındaki işletmecilik faaliyetlerine ilişkin düzenlemeler ve uygulamalar araştırılmıştır.

1840 yılında kurulan ve günümüzde de faaliyet konusunu sürdüren ülkemiz köklü kuruluşlarından Posta Telgraf Teşkilatı'nın işletmecilik uygulamalarının ana tema ve alt temalara göre dağılımı, belge sayıları ve yoğunluk düzeyleri Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: PTT'nin işletmecilik uygulamalarının ana tema ve alt temalara göre dağılımı

S. N	Ana Temalar	Alt Temalar	Belge Sayısı	Alt Temanın Ana Temaya Yüzdesi%	Alt Temanın Tüm Belgelere Göre Yüzdesi	Ana Tema Belge Sayısı	Ana Temanın Tüm Belgelere Göre Yüzdesi
1	Alt Yapı	Yurtdışı	3	60,0%	0,5%	5	0,8%
		Yurt İçi	2	40,0%	0,3%		
2	Yönetim	Planlama	9	16,1%	1,4%	56	8,5%
		Örgütleme	12	21,4%	1,8%		
		Uygulama	15	26,8%	2,3%		
		Koordinasyon	13	23,2%	2,0%		
		Kontrol	3	5,4%	0,5%		
		Hukuk	2	3,6%	0,3%		
		Kurumsal Gelişim	2	3,6%	0,3%		
3	PY (Personel Yönetimi)	Kayıt Tutma	1	0,3%	0,2%	381	57,7%
		Planlama	2	0,5%	0,3%		
		Kadrolama	31	8,1%	4,7%		
		Eğitim Geliştirme	5	1,3%	0,8%		
		Ücret Yönetimi	21	5,5%	3,2%		
		Kariyer Yönetimi	207	54,3%	31,4%		
		İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı	2	0,5%	0,3%		

		Ödül Yönetimi	8	2,1%	1,2%		
		Disiplin ve Kontrol	5	1,3%	0,8%		
		Sosyal Refah	10	2,6%	1,5%		
		Yabancı İş Gücü	77	20,2%	11,7%		
		Hukuk	12	3,1%	1,8%		
4	Ana Faaliyet Konusu	Hukuk	33	28,9%	5,0%	114	17,3%
		Satınalma	46	40,4%	7,0%		
		Teknoloji	1	0,9%	0,2%		
		Faaliyetler	28	24,6%	4,2%		
		Yurt Dışı	6	5,3%	0,9%		
5	Muhasebe Finans	Hukuk	43	62,3%	6,5%	69	10,5%
		Yurt Dışı	2	2,9%	0,3%		
		Muhasebe- Finans	24	34,8%	3,6%		
6	Uluslararasılaşma	Uluslararasılaşma	29	100,0%	4,4%	29	4,4%
7	Pazarlama	Pazarlama	6	100,0%	0,9%	6	0,9%
	Toplam		660		100,0%	660	100,0%

Tablo 7'de bulunan veriler incelendiğinde, Personel Yönetimi'nin 381 belge ile yüksek yoğunlukta uygulanan bir fonksiyon olduğu görülmektedir. Takip eden fonksiyonlar ise Ana Faaliyet Konusu, Muhasebe ve Finans ve Yönetim fonksiyonlarıdır. Sırasıyla 114, 69 ve 56 belge bulunana bu fonksiyonların orta düzey yoğunlukta olduğu söylenebilir. Diğer ana temalardan olan Uluslararsılaşma uygulamaları 29 belge ile düşük yoğunlukta olarak bitelendirilebilir. Pazarlama ve Alt Yapı uygulamaları ise sırasıyla 6 ve 5 belgede yer alarak, ihmal edilebilcek kadar çok düşük düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Arı, K. 2013. İkinci Dünya Savaşı Sonrasında Türkiye'nin PTT Alanında Yatırımları. **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, XIII (27): 167-184.

Aslanoğlu, İ. 2010. **Erken Cumhuriyet Dönemi Mimarlığı (1923-1938).** Bilge Kültür Sanat Yayınları.

Aytemur, Ö. J. 2010. **Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri, Sümerbank (1930-1945).** İstanbul: Libra Yayınevi.

Clark C, E. 1974. The Ottoman Industrial Revolution. **International Journal of Middle East Studies,** 5: 65-76.

Demir, K. 2016. Geç Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Personel Yönetimi: Arşiv Kaynaklarına Dayalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Devlet Arşivleri Başkanlığı, Cumhuriyet Arşivleri. BCA, 30-1-0-0_21-121-3.

Devlet Arşivleri Başkanlığı, Cumhuriyet Arşivleri. 30-10-0-0_57-386-6.

Devlet Arşivleri Başkanlığı, Cumhuriyet Arşivleri. 30-10-0-0_139-999-16.

Jones, G. ve J. Zeitlin. 2008. (Ed.). **The Oxfor Handbooks of Business History**. New York: Oxford University.

Jeanneney J.N. 2006. **Başlangıcından Günümüze Medya Tarihi**. Çeviren: Esra ATUK, Yapı Kredi Yayınları. İstanbul: 2006.

PTT Genel Müdürlüğü. **Geçmişten Günümüze Posta**. Ankara: 2007.

Kazgan, H. 1985. Cumhuriyet'ten Önce Şirketler: Tanzimat'tan Cumhuriyet'e. **Türkiye Ansiklopedisi**. C. 3. İstanbul: İletişim Yayınları.

Kılıç, M. 2007. Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Milliyetçiliğinin Tipolojisi. **Süleyan Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16: 113-140.

Yalçınkaya, A. 2019. Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Devlet Müdahaleleri (1933-2006). **CTAD**, 15(29): 405-442.

Yılmaz, C. 2011. **Osmanlı Anonim Şirketleri**. İstanbul: Scala Yayıncılık.

Yurtoğlu N. 2016. Haberleşme Sektörünün Önemli Bir Teşekkülü: Millî Mücadele Döneminden 1960 Yılına Türkiye'de Posta, Telgraf ve Telefon (PTT) Teşkilatı (1920-1960). **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, 93:47-103.

Yurtoğlu, N. 2017. Erken Cumhuriyet Dönemi ve Sonrasında Türkiye'de Balıkçılık Faaliyetleri (1923-1960). **Tarih İncelemeleri Dergisi**, XXXII(1): 233-263.

Yüceltürk, E. E. 2001. Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Haberleşme: Mültezimlerden Konsorsiyumlara. **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** No: 23(24): 289-302.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı www.devletarsivleri.gov.tr, Erişim Tarihi: 12.04.2019.

www.ptt.gov.tr/tarihçe, Erişim Tarihi: 14.02.2020.

T.B.M.M. nin 427 Kavanin Mecmuası, Cilt:12, TBBM, Ankara, 1934, 365-371.

T.B.M.M. nin 428 Kavanin Mecmuası, Cilt: 20, TBMM, Ankara, 1939, s. 23.

TARİH TEKERRÜRDEN İBARET Mİ? TÜRK TARIM KOOPERATİFLERİNİN YAŞAM VE SÖYLEMSEL DÖNGÜSÜ ÜZERİNE TARİHSEL BİR ÇALIŞMA, 1924-1980

1. Cemil Ozan SOYDEMİR

İstanbul Teknik Üniversitesi, soydemirc@itu.edu.tr

2. Mehmet ERÇEK

İstanbul Teknik Üniversitesi, ercekme@itu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Form, Kooperatif Tarihi, Yaşam Döngüsü, Söylem Döngüsü, Tercüme

GİRİŞ

Ekonomik bir örgütsel form olarak kooperatiflerin zaman içerisinde geçirdikleri değişim evreleri, ilgili yazında genel olarak, kooperatif döngüsü teorisine dayandırılarak açıklanmaktadır (Avner, 1984; Hunt, 1992). Robert Michels'in (1915/1949) demokratik örgütlerin zamanla kaçınılmaz olarak oligarşik yapılara dönüştüğü fikrine dayalı olan dejenerasyon teorisiyle açıklanan bu döngü çeşitli itirazlar ile karşılaşmıştır (Diefenbach, 2019). Bu itirazlardan en önemlisi dejenerasyonun katı şekilde deterministik olmasını öne sürerek (Rosner, 1984), demokratik örgütlerin rejenerasyon gayretlerinin, oligarşik eğilimler ile paradoks oluşturacak şekilde, çatışma içine gireceği; dolayısıyla örgütsel formların farklı demokratik pratikleri tekrar benimseyebileceğini iddia etmiştir (Bretos ve Errasti, 2017; Rothschild, 2016).

Her ne kadar Michels özgün çalışmasında ampirik olarak Alman Sosyal Demokrat Partisi'ni incelemiş olup, "oligarşinin demir kanunu" (the iron law of oligarchy) savını tüm organizasyonlara genellemiş olsa da, kendi deyimiyle bu 'kanunun' ve buna antitez olarak geliştirilen rejenerasyon teorisinin demokratik örgütlere önemli bir örnek teşkil eden kooperatiflerin değişim/dönüşüm/kurumsallaşma süreçlerini açıklamada önemli araçlar olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Bretos ve Errasti, 2017; Ng ve Ng, 2009; Rothschild, 2016; Storey ve diğerleri, 2014; Varman ve Chakrabarti, 2004). Bu iddiaların önemli farklılıkları bir kenara bırakıldığında, aslında belirgin bir paydada buluştukları görülmektedir. Bu ortaklık ise kendini dayanışma/komün olma motivasyonu ile ortaya çıkan örgüt formunun değişiminin piyasa gereksinimleri ile gerçekleştiği varsayımında ifade etmektedir (Batstone, 1983; Giagnocavo ve diğerleri, 2014). Diğer bir deyiş ile, bu tezlerin temel varsayımlarına göre kooperatifler,

bireylerin dayanışma/birlikte başarma ihtiyacı ile demokratik örgütler olarak kurgulanıp, bu şekilde geliştikten bir müddet sonra piyasadaki rekabet ile karşılaştıklarında 'büyü ya da öl' dayatması ile pratikleri ve normatif altyapıları açısından kar amaçlı örgüt formlarına evrilirler (Bretos ve diğerleri, 2020; Cornforth, 1995). Rejenerasyon teorisinin dejenerasyon teorisinden ayrıştığı nokta ise, demokratik örgütlerin pazar mantığı ile formdaki değişiklikleri gerçekleştirdikten sonra özüne tam olarak dönememekle birlikte demokrasi nosyonuna belirli ölçülerde veya farklı şekillerde dönüş veya yaklaşma gibi yolları takip edebileceğidir (Diefenbach, 2019; Hernandez, 2006).

Görüldüğü gibi, ister dejenerasyon ister rejenerasyon teorisini benimsemiş olsun, kooperatif döngüsü hipotezleri kooperatifleri önce komünite mantığının içselleştirildiği sonra pazar mantığının devreye girmesi ile dönüşüme uğrayan örgütsel formlar olarak ele almaktadır. Türk kooperatifçilik tarihi alanında kooperatiflerin ortaya çıkış ve gelişimleri ile ilgili çeşitli çalışmalar olmakla birlikte (Atasagun, 1939; Gökeer, 1975; Hazar, 1990), kooperatif formlarını ele alan ve devletin kooperatifler ile olan girift ilişkisini teorik bir çerçeve içerisinde ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye bağlamında kooperatiflerin ortaya çıkış şekilleri, tecrübe ettikleri dönüşüm safhaları ve bunlar ile paralel olarak yapı ve pratiklerinin şekillenmesi, değişimi, kurumsallaşması veya çözülmesi, yukarda kısaca değinilen kooperatif yazınındaki tezlerin yaptığı açıklamalardan farklı bir seyir izlemektedir (Erçek ve Soydemir, 2017; Soydemir ve Erçek, 2019). Uluslararası yazında kooperatiflerin yaşam döngüleri üzerine yapılan araştırmaların Türk bağlamını açıklamada yetersiz kaldığı gerçeğini ve Türkiye'de tarihsel olarak devletin kooperatif formları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, bu çalışma Türk Tarım Kooperatif formlarının (TTKF) söylemsel ve gerçek yaşam döngülerinin teorik bir çerçeve içerisinde tarihsel analizini yapmayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın devamı şu şekilde kurgulanmıştır. İlk bölümde çalışmanın kapsamında ilgili yazın özeti sunulmaktadır. Takip eden bölüm ise çalışmada faydalanılan veri ve analiz yöntemini açıklamaktadır. Araştırma yöntemini takip eden bölümde ise TTKF'nin 1924 ile 1980 yılları arasındaki tarihsel gelişimi, Türkiye bağlamında mihenk taşı oluşturan önemli olayları göz önüne alınarak belirlenen dönemler içerisinde, hikaye (narrative) anlatımı yöntemiyle aktarılmaktadır. Çalışma, tartışma bölümü ile sona ermektedir.

YAZIN ÖZETİ

Günümüzde kooperatif yedi temel prensip üzerine bina edilen bir örgütsel form olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluş tarihi olan 1895 yılından günümüze kadar kooperatiflerin normatif altyapısını belirlemede en bilinir kurum olan Uluslarası Kooperatif Birliği tarafından evrensel ilkeler olarak kabul edilen betimleyici bu yedi örgütsel özellik; (i) gönüllü ve serbest üyelik, (ii) demokratik üye kontrolü, (iii) üyelerin iktisadi katılımı, (iv) otonomi ve bağımsızlık, (v) eğitim, (vi) kooperatifler arası işbirliği ve (vii) cemiyetin menfaatine çalışma olarak belirlenmiştir (International Co-operative Alliance, 2020). Çeşitli ülke bağlamlarına göre farklılıklar arz etse de (Aschhoff, 1982; Colvin ve McLaughlin, 2014; Drury, 1937; McLaughlin ve Sharp, 2019; Trampusch ve Spies, 2014), kooperatiflerin kahir ekseriyeti tanımlanan ilkelere tarihsel olarak uyumluluk göstermekte ve ancak bu çerçeve dahilinde kooperatif olarak kabul görmektedir (Guinnane, 2002, 2003; Koryürek, 1965; Mason, 2012; Saka, 1953).

Tarihsel olarak incelendiğinde ise Türkiye'de; gönüllü üyelik ilkesine sadık kalınmakla birlikte serbest giriş-çıkış ilkesi (Birgen, 1930a; Koyuncu, 1964; İloğlu, 1964), demokratik üye kontrolü ilkesi kısmi olarak (T. C. Resmi Gazete, 21 Ekim 1935, Sayı: 3146), otonomi ve bağımsızlık ilkesi ile kooperatifler arası işbirliği ilkeleri büyük ölçüde (Mülayim, 1958) ihlal edilmiş, eğitim ilkesi (Uzgören, 1963) ise büyük oranda ihmal edilmiştir. Bu ilkelerden uzaklaşmanın ana sebebi olarak ise devletin kooperatif alanına ve kooperatif formlarına aşırı müdahalesi gösterilmiştir (Talas, 1963; Uras, 1966; Yalçıntaş, 1971).

Evrensel addedilen kooperatif ilkelerinden bu ölçüde uzaklaşmış olmasına rağmen TTKF'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren kooperatif formu olarak nasıl kurgulandığı ve kurumsal alandaki aktörlerce ne şekilde meşrulaştırıldığı konusu önemli bir soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soruya araştırmacılar Türk tarım kooperatif alanındaki gelişimi tarihsel bir anlatı aracılığı ile cevaplamaya çalışmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Milli Kütüphane veritabanında yaptığımız kapsamlı bir taramanın sonucunda Ocak 1929 ile Eylül 1980 tarihleri dahil olmak üzere atmışbir yıllık bir zaman zarfını içine alan örneklemimizi oluşturduk. Veri kümemizi oluşturan süreli yayınların listesi ise şu şekildedir; Karınca Kooperatif Dergisi (1934-1980), Türk Kooperatifçisi (1930-1933), Ziraat Bankası Mecmuası (1929-1932) ve Kooperatifçi Dergisi (1931-1932, 1941, 1970-1980). Oluşturduğumuz örneklem çerçevesi dahilinde belirtilen dergilerde yayınlanmış olan 5705 makale toplamda

16,417 sayfaya tekabül etmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma kapsamında analiz kümemizden tarım-harici kooperatifler (örneğin, esnaf, tüketim ve yapı kooperatifleri) ve kooperatifler ile alakalı olmayan (örneğin, magazin haberleri, gezi notları, konu harici biyografiler vb.) makaleleri çıkarttık. Sonuç itibariyle örneklem kümemizde kalan okumalar; tarım kooperatifleri, Ziraat Bankası, Tarım kooperatifleri ve Türk Kooperatif Kurumu genel kurul toplantı tutanakları, tarım kongreleri, uluslararası örgütler (örneğin Uluslararası Kooperatif Birliği), devlet daireleri, Türkiye Büyük Millet Meclisi, ilgili kurumlar (örneğin Devlet Planlama Teşkilatı) ve Ziraat Bankası'na ait rapor ve tutanaklar, tarım haberleri, okuyucu mektupları, makaleler, kooperatifçilik ile ilgili aktörlerin biyografileri (örneğin Atatürk, kooperatif tarihçileri, politikacılar vb.), mülakatlar ve kanunlardan oluşmaktadır. Örneklem dahilindeki bu okumalar 1629 makaleye tekabül etmekle birlikte 4677 sayfa tutmaktadır.

Üç yılı aşkın süren okuma esnasında yorumlayıcı söylem analizi yöntemini benimsedik ve analiz süresince metinlere dair çeşitli notları ve atıfları oluşturduğumuz bir veri tabanına girdik (Phillips ve Brown, 1993). Analiz ettiğimiz veri ile ilgili yazın arasında iteratif geri bildirimler neticesinde, görgül bulgularımızı sosyo-tarihsel bağlamı da göz önünde bulundurarak iki zaman dilimine ayırdığımız anlatı kurgumuza yerleştirdik. Ortaya çıkan anlatı, 1929-1980 tarihleri arasında tarım kooperatifleri alanında gerçekleşen kurumsal değişiklikleri açıklamaya katkı sunacak kuramsal çıkarımlar ortaya koyma iddiasındadır.

TÜRK TARIM KOOPERATİFLERİ: TARİHSEL BİR ANLATI, 1924-1980

Liberal İdeallerden Devletçi Politikalara: Otonom Tarım Kooperatiflerinin Devlet Aygıtlarına Dönüşüm Süreci, 1924-1945

Genç Cumhuriyet'in ilk on yılında (1923-1929), devletin ulusal ekonomiyi inşa sürecinde liberal politikalar ürettiği ve milli burjuvazi yaratma gayesi ile hür girişimlerin önünü açmaya çalıştığı bilinmektedir. Bu bağlamda mülkiyet hakkı ilkesi doğrultusunda modern anlamda bir pazar altyapısı inşa etme gayreti göze çarpmaktadır (Buğra, 1994: 98). Tarımsal alanda devlet, uzun süren savaşlardan, ilkel üretim yöntemlerinden ve ağır vergi yükünden uzun yıllar muzdarip olmuş küçük ve orta ölçekli çiftçiyi korumak ve tarımda üretim ve verimi artırmak üzere bir dizi tedbirler almıştır. Geniş çaplı tarımsal reform programının önemli bir bileşeni ise finansal kurumların bir kısmının yeniden yapılandırılması ve bir kısmının ise baştan inşası olmuştur (Pamuk, 2008: 335-336).

Bu minvalde, iki önemli girişimin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, 444 sayılı Ziraat Bankası Kanunu (T. C. Resmi Gazete, 7 Nisan 1924, Sayı: 68) ile Ziraat Bankası'nın anonim şirketi olmasının önünün açılması olmuştur. Ek düzenlemeler ile 28 Temmuz 1926 tarihinden itibaren çiftçilerin bankanın sahibi olduğu ve genel kurulda temsil edildikleri bir yapı öngörülmüştür. Ancak, bu iyi niyetli girişim planlandığı gibi ilerlememiş, çiftçinin Banka yönetim ve sermayesine katılımı sınırlı olmuş ve kurum tam olarak devlet hakimiyetine geçtiği Haziran 1937 tarihine kadar bir yarı-devlet bankası olarak hayatına devam etmiştir (Ziraat Bankası, 1998: 133). Bu dönemde gerçekleşen ikinci önemli girişim ise 1924 senesinde yürürlüğe giren İ'tibari Zirâi Birliği Kanunu olmuştur (T. C. Resmi Gazete, 24 Mayıs 1924, Sayı: 71). Alman Raiffeisen Tarım Kooperatifleri Formu (ARTKF) örnek alınarak (Birgen, 1930b) yapılan bu kanun çok amaçlı, üyelerinin birlikte ve sınırsız mesuliyetli ortak olduğu bir kooperatif tipi öngörmekte ve Ziraat Bankası'na kooperatifler üzerinde denetim, kontrol, kuruluş ve feshetme gibi geniş yetkiler bahşetmekteydi (Taray, 1947). Her ne kadar bu durum Ziraat Bankası üzerinden devletin tahakkümü olarak algılansa da esasen devletin tarımsal kooperatif alanına müdahale etmediği görülmektedir. Bu gerekçenin en önemli delili ise Türkiye'de kanunun çıkmasından yürürlükten kalkmasına kadar geçen beş yıl içerisinde hiç İtibari Zirai Birliğin kurulmamış olması gösterilmektedir (Uzgören, 1943).

Dünya genelinde yaşanan 1929 ekonomik buhranının yıkıcı etkileri görünene kadar Türkiye'de liberal ekonomik politikanın tarım alanında yansımaları bu şekilde kendini göstermişti. Bununla birlikte, 1930 sonuna gelindiğinde gittikçe büyüyen cari açık devleti daha korumacı politikalar üretmek mecburiyetinde bırakmıştır. İktisadi bünyedeki gerilemeler neticesinde devlet yürütmekte olduğu iktisadi politikayı bir kenara bırakarak devletçilik olarak adlandırılan ve 2. Dünya Savaşının sonuna kadar yürüteceği iktisadi sisteme geçiş yapacaktı. Bu çerçevede devletin endüstriyel ve tarımsal alanlardaki bazı girişimleri kamusallaştırması ve özel sektörün zamanın şartları altında gerçekleştirmesinin mümkün olmadığı alanlarda tekelleşmesi gerçekleşmiştir (Pamuk, 2000: 330-331, 2017: 188-189).

Devletçilik politikası bağlamında ve tarımsal kooperatifler özelinde, Türkiye'de 1929 ile 1935 arasında üç adet kanun çıkarılmıştır. Tarım kredi kooperatifleri (TKK) için 1929 yılında kabul edilen 1470 sayılı kanun (T. C. Resmi Gazete, 5 Temmuz 1929, Sayı: 1208) ve 1935 yılında bu kanunun yerini alan 2836 sayılı kanun (T. C. Resmi Gazete, 21 Ekim 1935, Sayı: 3146) ile tarım satış kooperatifleri ve birlikleri (TSKB) için 1935 yılında kabul edilen 2834 sayılı kanun (T. C. Resmi Gazete, 21 Ekim 1935, Sayı: 3146) kül halinde tarım kooperatiflerini sadece finansal, idari ve kontrol/teftiş anlamında Ziraat Bankası ve Ticaret Bakanlığı'nın hakimiyetine

bırakmıyor aynı zamanda bu organizasyonların kurulması/lağv edilmesi yetkisini de devletin bu kurumlarına veriyordu. 1936 senesinin ortalarına gelindiğinde Ziraat Bankası TKK'nın tam anlamıyla vasisi durumuna gelmişti.

Dönemin ünlü kooperatif yazarlarından Remzi Saka 2836 sayılı kanunu şu şekilde savunmaktaydı: "Kooperatifleri devlet yardımı ile primle muafiyetlerle yürütmek yoluna Avrupa'nın hemen hemen her devleti girmiş sayılabilir. Memleket genel savaşa kadar Fransız hukuk ve ekonomi tutumunun gölgesi altında kalmıştır. Genel savaş Alman kültür ve dilinin memlekette geniş çapta yayılmasına vesile olmuştur. 2836 ve 2834 sayılı kanunlarımız Alman mevzuatından ve metotlarından istifade etmiş sayılabilir" (Saka, 1935: 36-37).

Ancak, Saka'nın göz ardı ettiği gerçek ARTKF'nin, her ne kadar zaman zaman finansal olarak muhtaç oldukları dönemler olsa da, devletin tahakkümüne her zaman direndikleri ve çoğu zaman da bunda başarılı olduklarıdır (Guinnane, 2012). İronik olan ise, devletçilik politikaları gereğince kredi verme ve satış işlemlerinin, Alman kooperatiflerinden farklı olarak, Türkiye'de ayrı kooperatiflere atanmış olmasıdır. Yani, söylem bir taraftan ARTKF'nin örgütsel yapı ve pratiklerine vurgu yaparken, diğer taraftan bu örgütlerin bağımsız idaresi ve aşağıdan-yukarı yapılanmalarını gizlemiştir. Bunun da ötesinde, Türk mevzuatında yer alan düzenlemelerin evrensel bir kooperatif ilkesi olan serbest üyelik ilkesini açık bir şekilde ihlal etmesine karşın, söylem üreten çevreler bu hususta sessiz kalmayı tercih etmişlerdir.

İdari ve kontrol anlamındaki tahakkümünün yanı sıra, Ziraat Bankası kredi kooperatiflerinin birincil finansörü olması sebebiyle bu organizasyonlar üzerinde mali bir üstünlük de kurmuştur. Öyle ki, 1935 mali yılının sonunda TKK ortaklarına verdikleri kredinin %44'ünü banka tahsis ederken (Kafrancı, 1937: 83), bankanın 1938 yıl sonu finansal raporlarına göre bu oran %85'e yükselmiştir (Ziraat Bankası, 1939a: 26). İlaveten, 1 Haziran 1939 tarihinde banka genel bir talimatname ile kredi kooperatiflerine uygulamasını zorunlu kıldığı bir muhasebe kılavuzu göndererek bu organizasyonları finansal olarak daha fazla kendine bağlamıştır (Ziraat Bankası, 1939b).

TSKB'yi düzenleyen 2834 sayılı kanun da aynı şekilde Ziraat Bankası'na bu organizasyonlar üzerinde yukarıda belirtilen finansal, idari ve denetleme yetkilerini vermiştir (T. C. Resmi Gazete, 21 Ekim 1935, Sayı: 3146). Bununla birlikte, cari açık ve döviz ihtiyacı gibi sebeplerden ötürü devlet satış kooperatiflerine özel bir önem de atfetmiştir. Dönemin İktisat Bakanı Celal Bayar 1937 yılında İzmir'de kooperatifçiler ile gerçekleştirdiği bir sohbet

esnasında bu önemi açıkça belirtmiştir: “harici ticaretimizde kooperatifleri milli ekonominin icaplarına göre nazım olarak kullanacağız” (Bayar, 1937: 11).

Her ne kadar Türkiye Cumhuriyeti 23 Şubat 1945 tarihinde Almanya ve Japonya’ya resmi olarak savaş ilan edene kadar tarafsızlık politikası yürütmüş olsa da, ülkede 2. Dünya Savaşı’nın etkileri 1930’ların sonuna doğru kendisini hissettirmeye başlamış ve 1940 yılından itibaren ise ülkeyi tamamen etkisi altına almıştır (VanderLippe, 2001). Ticaret yollarının kesilmesi ve ordunun ihtiyaçlarının artması ile devlet bir dizi tedbirler almış fakat; bu minvalde alınan iktisadi kararlar piyasada temel ürünlerin kıtlığı, yüksek enflasyon oranları, kara borsacılık ve vurgunculuk gibi olumsuz gelişmeleri de beraberinde getirmiştir (Pamuk, 2008: 280). Kısaca, devlet zorlu savaş şartları altında toplumun bekasını sağlamaya ve hassas bir ekonomik dengeyi devam ettirmeğe çalışmıştır. Buna bağlı olarak, devletin önceliği söylemsel olarak tarım kooperatiflerinden diğer kooperatif tiplerine kaymıştır (Soydemir & Ercek, 2019). Bununla birlikte, devletin tarım kooperatifleri üzerindeki hakimiyeti azalmamış aksine; Ziraat Bankası kredi kooperatif memurları için düzenlediği kurslar aracılığıyla felsefesini ve üstünlüğünü pekiştirmiştir. Atasagun’un da ifade ettiği gibi “Köylümüz Cumhuriyet Hükümetine ve idaresine karşı tam bir itimat ve emniyet beslemektedir. Köylümüz, devlet tarafından gelen, devlet eli veya yardımı ile yapılacak olan her işe dört elle sarılmaktadır” (Atasagun, 1941: 34).

Özetle, tarım kooperatifleri bu dönemde devlet aygıtları haline gelmiş ve evrensel kooperatif ilkelerinden oldukça uzak bir örgütsel form olarak kurgulanmıştır. Her ne kadar söylemsel olarak ARTKF’nin Türk versiyonları olarak ifade edilseler de, iki organizasyon formu arasında benzerlikler oldukça sınırlı seviyede kalmıştır.

Demokrasi ile Oligarşi Arasında Kooperatiflerin Gelişimi ve Söylemde Ayrışma, 1946-1980

Savaş sonrasında yayılma fırsatı bulan demokrasi ideali beraberinde yirmi iki yıldır devam eden tek partili sistemden çok partili sisteme geçişi getirdi. 1945 yılı ortalarında gerçekleşen bu değişim daha liberal bir atmosfer yaratmakla birlikte devlet etrafında çevrelenmiş dar ilişkiler ağının çözülmesine sebep olmuş (Lewis, 1968) ve yerini devlet, çiftçi, iş adamları ve işçilerin aldığı daha geniş katılımlı bir koalisyona bırakmıştır (Waldner, 1999: 61-62). Bu esnada, Türkiye yeni dünya düzeni ile bütünleşmesini tamamlamaya devam ediyor, 1947 yılında İMF, Dünya Bankası, Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü’ne dahil oluyor, 1952’de ise NATO’ya katılıyordu (Kasapsaraçoğlu, 2015: 335). Truman Doktrini ve Marshall Yardımları sayesinde ülke geneline yayılan karayolları inşa edilecek, tarım alanları genişletilecek ve teknik tarım

araçlarına erişim kolaylaşacaktı (Satterthwaite, 1972). Finansal yardımlar, tarımda gerçekleşen ivme, yabancı yatırımlar ile oluşan olumlu ekonomik konjenktür ile bol miktarda tarım kredisi dağıtılacak ve tarımda mekanizasyon gelişecekti. Bütünü dikkate alındığında, bu gelişmeler devletçilik politikasından liberal ekonomiye geçişin göstergeleri olarak sayılmaktadır (Pamuk, 2017).

Henüz 1945 yılında Ziraat Bankası'nın tahakkümüne karşı eleştirel sesler yükselmeye başlamıştır. Koyuncu (1945) tarım kooperatiflerinin birlikler ve federasyonlar etrafında örgütlenmelerinin zamanının geldiğini ve Ziraat Bankası'nın yerini yeni kurulacak bir kooperatif bankasının alması gerektiğini savunuyordu. "Hataları düzeltmeye zaruret ve icaplara uymaya ve herhalde sosyal anlayışımıza ve demokrat görüşümüze göre kooperatif mevzuunu ele almak zorundayız. Bununla kooperatifleri devletin eline almasını ve himaye etmesini kastetmiyoruz. Çünkü bu şekilde gelişemezler. Aksak bir devletçilik zihniyetiyle kooperatifleri idareye kalkışmamalıyız, çünkü devletin bunda ehil olmadığı diğer teşebbüslerde olduğu gibi tezahür etmiştir" (Çakıroğlu, 1950: 11).

Bu dönemde hak, eşitlik, demokrasi ve ifade özgürlüğü daha önce görülmediği kadar çok tekrarlanan kelimeler olmuştur. Bu minvalde, ARTKF makalelerde normatif altyapıları ve aşağıdan-yukarı örgüt yapıları ile çok daha fazla yer bulabilmiştir (Atalay, 1958; Tayra, 1951; Turgay, 1946). Faaliyet alanını genişletmek ve ölçek ekonomisinden faydalanmak ile ARTFK'ya sıklıkla atıfta bulunmak suretiyle, söylem tarım kooperatiflerinin birleştirilerek çok işlevli hale getirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktaydı (Atasagun, 1944; Ateşdağlı, 1945; Ete, 1945). Özetle, savaş sonrası liberal ortamda, devletçi söylem yerini demokrasi söylemine bırakmış, ARTFK örnek alınarak liberal, çok işlevli ve aşağıdan-yukarıya örgütlenen kooperatiflerin gerekliliği dile getirilmiştir.

1960 yılına gelindiğinde, askeri darbe ile sivil yönetime el konuyor ve bir sene sonra ise yeni bir anayasa yürürlüğe konuyordu (Lord, 2012). Yeni Anayasal sistem, denge kontrol mekanizması kurmak suretiyle toplumsal ve siyasal alanda belirli aktörlerde iradenin yoğunlaşmasının önüne geçmeyi amaçlıyordu. Bu sebeple, Anayasa iki meclisli bir parlamento getiriyor ve bir Anayasa Mahkemesi öngörüyordu.

Yeni düzeni kurgulayan erkler siyasi partilerin Kemalist modernleşme ideali konusunda kendileriyle hem fikir olduğu varsayımında idiler. Fakat siyasi partilerin geçirdikleri "ideolojik dönüşüm" erken dönem Kemalist reformlarından farklı bir yörüngede ilerlemekteydi (Karpat, 1970: 1681). Sonuç olarak, siyasi arenadaki bölünmüşlük ve rekabet nedeniyle Türkiye

gelecekteki yirmi yıl içerisinde iki askeri müdahale, sol akımların ve sendikacılığın yükselişi, öğrenci gösterileri, enflasyonist politikalar, kırılgan koalisyon hükümetleri ve gelişen dinamik bir özel sektör tecrübe edecekti (Harris, 2011; Karpat, 1972; Yagci, 2018).

Aynı zamanda, Türkiye'de sosyal adalet temeline dayalı bir iktisadi gelişim arzulayan yeni bir orta sınıf da doğmuştu. Bu talebi karşılamak gayesiyle karar vericiler sermaye birikimine bağlı sanayileşmeyi öncellediler (Daldal, 2004). Geçmişte yapıldığını düşündükleri iktisadi hatalardan kaçınmak ve sosyal adaleti tesis etmek amacıyla Anayasa, Başbakanlığa bağlı bir Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kurulmasının önünü açıyordu. Bu sayede milli kaynaklar ile harcamalar arasında bir denge tesis etmek mümkün olabilecekti. Siyasi etkilerden ve çeşitli menfaat gruplarının müdahalelerinden bağımsız olarak, en azından resmi söyleme göre bu şekildedir, DPT'nin misyonu ülke ekonomisini aşama aşama düzenleyen kalkınma planları hazırlamaktı (Okyar, 1979: 333). Karma ekonomi çerçevesinde karar vericiler planlarında iç pazarlar için endüstriyel üretimi öncelleyen ithal-ikame politikasına ağırlık verdiler ve ihracata dayalı ekonomi stratejisini geri plana attılar (Yagci, 2018: 85). Bununla birlikte, planları yapanlar toprak reformunu da hayata geçirmek istemişlerdir ancak; Eastham'ın da belirttiği üzere, " tarım reformu ile ilgili öneriler iyi niyetli girişimlerin ötesine geçememiştir" (1964: 136).

İlginç bir şekilde, planlı-gelişim ve çoğulculuk makro söylemlerinin etkisinde, tüm planlama girişimlerine rağmen, kooperatif alanının 1980 yılına gelindiğinde hayli parçalanmış bir hal aldığı görülmektedir. Değişik menfaat çevrelerine adil bir güç dağılımı gerçekleştirme gayreti, önceki dönemlerde baskın olan söylemlerin kendini ifade edebilmesi için ayrık alanlar yaratmıştır. Bu bağlamda, devletçi ve liberal söylemler ayrı ayrı toprak reformu kooperatifleri (TRK), köy kalkınma kooperatifleri (KKK) ve TKK'larda kendini göstermiştir.

İlk olarak, TRK 1940'lı yılların sonunda tek partili dönemde öngörülen fakat hayata geçme fırsatı bulamamış bir proje olarak yeniden gündeme geldi. Toprak reformunun amacı toprak sahibi olmayan küçük-orta ölçekli çiftçileri toprak sahibi yapmaktı ve bunu başarmada kooperatifler en önemli vasıta olarak kabul görüyordu. Bununla birlikte, devletin daha önce TKK ve TSKB için yaptığı gibi bir planlamanın içine girdiği görülmektedir. Aynı zamanda, söylemsel düzlemde, devletin kooperatiflere giriş-çıkış serbestliğine sınırlamalar getirmesi isteniyordu (Arısoy, 1964). Anlaşıldığı kadarıyla, eski alışkanlıklar devleti üst seviyede sorumluluk almaya çağırarak TRK özelinde yeniden canlandırılmaya çalışılmaktaydı. Örneğin, eski Ticaret Bakanı Muhlis Ete'ye göre (1965: 4); "az gelişmiş ülkelerde, insanları müşterek

menfaatlerini takdir ederek, içtimai tesanüdü zaruretlerden mülhem olarak bir araya getirerek kendilerinden kooperatif lehine birleşmeleri mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan devletin ... kooperatifin kuruluşunda ebelik etmesi bir zaruret halini alıyor. Devletin görevi burada bitmiyor, bunlara sermaye ve kredi bulması, idareye personel sağlaması, kooperatifçiliğin eğitim ve öğretimini üzerine alması lazım gelmektedir." Ayrıca kanuna göre, Tarım Bakanlığı kooperatiflere on senelik sözleşmeler ile yöneticiler atayacaktı (T. C. Resmi Gazete, 19 Aralık 1974, Sayı: 15097). Devlet kanunun yürürlüğe girmesini müteakip, 1975-1978 arasında, 11 pilot bölgede kooperatifler kurmuştur. Ancak, bu kanun Anayasa Mahkemesi kararıyla fırsat eşitliği ilkesini ihlal ettiği gerekçesi ile 1978'de yürürlükten kaldırılmıştır (Şengün, 1979).

Devletçilik mantığı ile kurulmaya çalışılan TRK'lar haricinde, bu dönemde çiftçinin kendiliğinden gerçekleştirdiği bir hareket olarak KKK formu ortaya çıkmıştır. 1960'ların ortasından itibaren hızlı bir şekilde yayılma gösteren bu kooperatifler, tarımsal alandaki diğer kooperatifleri sayısal olarak kısa zamanda geride bırakmışlardır. Bunun en önemli sebebi devletin yurt dışına çalışmak üzere gönderilen işçi sayısı için, işçilerin Avrupa ülkelerinde çalışırken üyesi oldukları kooperatiflere finansal yardımda bulunmaları şartı ile, KKK'lara kota vermesidir. Bu noktadan hareketle, devletin KKK'lara yaklaşımı iki açıdan ele alınmalıdır: (i) ülkeye döviz girişi sağlamaları (Mülayim, 1966) ve (ii) kırsal alanların endüstriyelleşmesi ve iç göçün önlenmesi (Bora, 1974).

Yurt dışına gönderilen işçilerin önemli bir kısmı sözleşmelerine riayet etmediklerinden ötürü devletin ilk amacı büyük ölçüde gerçekleşmemiştir. Diğer taraftan, ikinci amacın gerçekleşmesinde koalisyon hükümetlerinin yaklaşımı belirleyici olmuştur (Taşkıran, 1969: 38). CHP önderliğinde kurulan koalisyonlar KKK'ları Üçüncü Sektör olarak adlandırdıkları alanın merkezine yerleştirirken (Mülayim, 1974; Uzgören, 1974); sağ odaklı koalisyonlar hükümet programlarında kooperatiflere yer verseler de kooperatifleri öncelleme konusunda çok istekli görünmemişlerdir (Demirel, 1966: 2). Bunların ötesinde, KKK'lar 1960 ve 1980 arasında hazırlanan üç kalkınma planında yer almış, bu planlara göre devlet teknik ve finansal destek verme ve eğitim programları aracılığı ile kolaylaştırıcı rolüne soyunmuştur. Özetle, KKK'lar tarım kooperatifleri alanında söylemsel olarak dönem dönem öne çıkarılıp dönem dönem geri plana itilmiştir. 1970'lerin sonuna doğru ise finansal olarak tamamıyla devlete bağımlı örgütler haline gelmişlerdir.

Tekil Kooperatif Kanununun 1969 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte, KKK'lar birlikler ve federasyon etrafında organize olma ve sendika kurma haklarını elde ettiler (T. C. Resmi Gazete,

10 Mayıs 1969, Sayı: 13195). Zaman içerisinde, bu organizasyonların daha liberal bir çehreye büründükleri, seslerini kendi medya organları aracılığıyla daha fazla duyurmaya başladıkları ve birliklerini kurmak suretiyle dikey bütünleşmelerini tamamladıkları görülmektedir. 1974 yılında CHP-MSP koalisyon hükümeti uzun zamandır talep edilen kooperatif bankası kurulması talebini gündeme getirdi. Kooperatif çevreleri bu bankanın kooperatifler tarafından kurulması ve sermaye ve kontrollerinin kooperatiflere ait olması gerektiğini ısrarla dile getirmişlerdir (Mülayim, 1974; Uyguner, 1974). 1970'lerin ortalarında ise devlet proje bazlı finansal desteğini artıracak ve kırsal alanda sanayileşmeyi artırarak iç göçün önüne geçmeye çalışacaktı (Gözübüyük, 1976).

Kısaca, Alman Raiffeisen Birliği ile Bakanlıklar arası işbirlikleri, Kooperatif Kanunu'nun getirdiği yenilikler ve ARTKF üzerinde yoğunlaşan söylem sayesinde, en azından görünüşte, KKK'lar Alman kooperatif modeline en çok yakınsayan tarım kooperatifleri olarak öne çıkmıştır (Çatalbaş, 1964; İnal, 1974; Şengün, 1966). Netice itibariyle, KKK'lar Alman kooperatiflerine en çok benzeyen ve Anayasal dönemin planlı kalkınma söylemine en çok uyan kooperatif formu olmuştur.

TKK'ya gelince, bu organizasyonlar üzerinde devletçiliğin etkisi TKK memurlar sendikası ve derneği, kooperatif çevreleri ve Karınca yazarlarının yoğun söylemsel gayretleri neticesinde yavaş yavaş gerilemiştir (İslimyeli, 1963; Yiğiter, 1962). Liberal söylemin devlet mekanizmasındaki aktörler üzerindeki etkisi ve Kooperatif Kanunu'nun yürürlüğe girmesinin de katkısıyla, 1972 yılında 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu (T. C. Resmi Gazete, 28 Nisan 1972, Sayı: 14172) yürürlüğe girmiş; bu organizasyonların Ziraat Bankası'nın tahakkümünden kurtulmasının önü açılmıştır. Zaten, yeni Anayasal dönemde, uzun süredir TKK'ların Alman kooperatifleri örnek alınarak çok işlevli, liberal ve dikey bütünleşmiş olacak şekilde yeniden düzenlenmesi talep edilmekteydi (Akyol, 1966; Keyman, 1967; Uzel, 1968). Her şeye rağmen, devletin Ziraat Bankası aracılığıyla, daha uzun bir süre TKK'ların finansal ve idari kontrol mekanizmalarında önemli bir yer tutacağını hatırda tutmak gerekir. Bu bağlamda, daha az liberal olmaları itibariyle KKK'lardan ayrıştıklarını ifade etmek yerinde olacaktır.

TARTIŞMA

Türk tarım kooperatif formlarının 1924 ile 1980 yılları arasında geçirdiği anlatısı kooperatiflerin dönüşümünü açıklamaya çalışan dejenerasyon ve rejenerasyon tezlerinin ortaya koyduğu varsayımların aksine, Türkiye'de tarım kooperatiflerinin farklı bir gelişim desenini

takip ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmamızın ilk kuramsal katkısı, Türk tarım kooperatiflerinin Batı bağlamındaki kooperatifler gibi sosyal hareketler olarak ortaya çıkıp piyasa şartları karşısında dönüşümü yörüngesinde değişmediği; aksine liberal ortamda kurgulandıkları şekilde daha doğmadan başarısız olduklarını ve ancak devletin eliyle ortaya çıktıkları görülmektedir. Gerçekten de bu organizasyonlar devletin aygıtları olarak yaşamlarına başlayabilmiş sonrasında takip ettikleri yolu ise yine devletin politikaları ve makro söylem belirlemiştir. Bu anlamda, Kemalist ideolojinin hakim olduğu 1929 ile 1945 yılları arasında doğrudan devlete bağlı olan bu organizasyonlar, 1946 ile 1980 yılları arasında devletin liberal politikalar izlemesi ile daha serbest kooperatifler olma yönünde ilerlemiştir. Buna rağmen, Türk tarım kooperatiflerinin piyasa mantığına göre evrilmesinde başat faktör piyasanın kendisi değil, devletin bünyesinde ve politikalarında gerçekleşen değişimdir. Dolayısıyla, kooperatiflerin yaşam döngüsü Türkiye özelinde cemiyet (community) pratiklerinden piyasa pratiklerine doğru değil; devlet pratiklerinden farklı devlet pratiklerine doğru evrilmiştir. Hemen belirtmek gerekir ki, köy kalkınma kooperatifleri, ortaya çıktığı dönemin ruhuna uygun olarak daha özgür organizasyonlar olmaları sebebiyle, bu duruma bir istisna teşkil etmektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmamızın ikinci kuramsal katkısı kooperatiflerin söylemsel değişim döngüsü ile ilişkilidir. Ampirik bulgular söylemsel alanda iki farklı döngüye işaret etmektedir. Daha uzun olan ilk döngüde, tarım kredi kooperatiflerinin gerek devletçilik gerekse liberal politikaların benimsendiği her iki dönemde de Alman Raiffeisen tarım kooperatiflerine öykündüğü ve onlara göre kurgulandığı söylemi hakimdir. Ancak devletçilik döneminde Alman kooperatiflerinin hayli deforme edilmiş halini destekleyen söylem, liberal döneme geçişle birlikte bir önceki dönemde kurgulanan söyleme aksi bir duruş sergilemiş ve yine Alman Raiffeisen kooperatiflerini bu defa aslına uygun bir şekilde vurgulamayı uygun görmüştür. Bu bağlamda, 1924 yılında başarısız olan İtibari Zirai Birliklerinin Raiffeisen modeline göre kurgulanması söylemine 55 yıl sonra geri dönüldüğünü görüyoruz. Göründüğü üzere, söylemi üretenler bu uzun zaman diliminde başladıkları yere geri dönmüş ve bu esnada Alman modelinin tercümesinde (translation) yaşanan kargaşa içerisinde kaybolmuşlardır. Bu çelişkinin ana sebebinin ise devletçiliğin hakim olduğu ilk dönemde makro söylem ile kooperatif söylemin arasındaki uyuşum zorunluluğu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Başka bir deyişle kooperatif söylemini üretenlerin 2.Dünya Savaşı'na dek hakim olan Kemalist makro söylemin dışında veya ona muhalif bir söylem geliştirmelerinin kendi kimlik ve meşruiyetlerinin altını oyması söz konusu olduğundan olanak dışı olduğu değerlendirilebilir.

Liberal söylemin hakim olduğu ikinci evrede ise dönemin şartları Alman modelinin aslına uygun tercümesini gerekli kılıyordu.

İkinci söylemsel döngü ise 1960 ve 1980 arasında köy kalkınma kooperatifleri üzerinden yürütülen meşrulaştırma çabalarıdır. Bu dönemde kooperatif politikasını benimseyerek bu organizasyonları Üçüncü Sektör olarak konumlandıran koalisyon hükümetleri ile kooperatifleri ekonominin planlanmasında daha geri planda konumlayan koalisyon hükümetleri arasında dönemsel farklar belirleyici olmuştur. Güç dağılımının toplumsal kesimler arasında eşit dağıtılması amacının güdüldüğü bu dönemde, tarım kooperatifleri üzerine söylemin siyasi sahada değişen dinamikler ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Son olarak, yukardaki kısa döngü ile de alakalı şekilde, çalışmamızın son kuramsal katkısı tarihsel durumsallığın kooperatif söylemi üzerindeki etkilerini ortaya koymasıdır. Devletçilik söyleminin egemen olduğu 1929 ile 1945 yılları arasında ortaya konan kooperatif söyleminin yerini 1946 yılında liberal ve demokratik söylemlere bırakmasıyla, kooperatiflerin söylemsel inşasında belirgin bir değişiklik olmuştur. Bununla birlikte, 1961 Anayasası ile tekrar kendini gösteren Kemalist söylem ve yeni bir çehre kazanan liberal söylem kendilerine kooperatif alanında yeni düzlemler buldular. Bu minvalde, Kemalist söylem tarım reform kooperatiflerinde kendisini devletçilik mantığı paralelinde geliştirilen devlet eliyle kooperatif fikriyle ortaya koymuştur. Fakat, siyasi partilerin bu tarz bir geri dönüşü benimsemediği makro ortamda bu kooperatif formu kısa ömürlü olmuş ve üç sene içerisinde ortadan kalkmıştır. Diğer taraftan, liberal bir ortamın içerisine doğan köy kalkınma kooperatifleri, ortaklarına sağladığı menfaatlerin de etkisiyle, hızlı bir şekilde gelişme fırsatı bulmuştur. Devletçilik mantığının uzun süredir etkisinde kalan tarım kredi kooperatifleri ise geçmişten devraldığı miras ile uzun süre dönüşüme direnmiş ancak 1970'lerin sonuna doğru Ziraat Bankası'nın kontrolünden kısmen çıkabilmiştir. Bu ise bize, tarihsel etkilerin sadece belirli bir döneme ait olmadığı, o dönemin öncesindeki etkilerin kendilerini bir sonraki dönemde tekrar üretebildiklerini göstermektedir.

Kaynakça

Akant, İ. 1950. Danimarka'da zirai kooperatifler ve kredi kooperatifleri hakkında mevzuat. **Karınca**, Nisan, 25-28.

Akyol, C. İ. 1966. Batı Almanya'da Rayfayzen kooperatifçiliği. **Karınca,** (350), 5-7.

Arısoy, S. 1964. Toprak reformu ve köy kooperatifçiliği. **Karınca**, (328), 12-13.

Aschhoff, G. 1982. The banking principles of Hermann Schulze-Delitzsch and Friedrich Wilhelm Raiffeisen. W. Engels ve H. Pohl (Der.), **German yearbook on business history**: 19-42. Cologne: Springer-Verlag.

Atalay, E. 1958. Alman kooperatifçiliği. **Karınca**, (256), 16-18.

Atasagun, Y. S. 1944. Kredi kooperatifleri ile satış kooperatiflerinin birleştirilmesi meselesi. **Karınca**, (95-96), 17-27.

Atasagun, Y. Z. 1939. **Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, 1888-1939**. Istanbul: Kenan Basımevi ve Klişe Fabrikası.

Atasagun, Y. Z. 1941. Türkiye'de zirai kooperatifler neden inkişaf etmimyor?. **Kooperatifçilik**, (10), 26-44.

Ateşdağlı, C. 1945. Satış ve kredi kooperatiflerinin birleştirilmesindeki faydalar. **Karınca**, (105), 10-11.

Avner, B. 1984. On the stability of the cooperative type of organization. **Journal of Comparative Economics**, *8*(3), 247-260.

Batstone, E. 1983. Organization and orientation: A life cycle model of French co-operatives. **Economic and Industrial Democracy**, *4*(2), 139–161.

Bayar, C. 1937. İktisat vekili bayar'ın İzmirde kooperatifçilerle hasbihali. **Karınca**,Temmuz, 10-14.

Birgen, M. 1930a. Türkiye'de kooperatif hukukiyatı. **Türk Kooperatifçisi**, Mayıs, 1-5.

Birgen, M. 1930b. Türkiye'de zirai itibar meselesi. **Türk Kooperatifçisi**, Mayıs, 16-19.

Bora, C. 1974. Ege bölgesinde köy kalkınma kooperatifleri. **Karınca**, (448), 39-41.

Bretos, I. ve Errasti, A. 2017. Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. **Organization**, 24(2), 154–173.

Bretos, I., Errasti, A. ve Marcuello, C. 2020. Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow or die' dichotomy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, doi:https://doi.org/10.1111/apce.12258

Buğra, A. 1994. **State and business in modern turkey: A comparative study**. Albany: State University of New York.

Colvin, C. L. ve McLaughlin, E. 2014. Raiffeisenism abroad: Why did German cooperative banking fail in Ireland but prosper in the Netherlands?. **Economic History Review**, 67(2), 492–516.

Cornforth, C. 1995. Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. **Economic and Industrial Democracy**, 16(4), 487–523.

Çakıroğlu, S. B. 1950. Bizde kredi ve satış kooperatifleri neden muvaffak olamıyor?. **Karınca**, Aralık, 10-11.

Çapan, H. İ. 1960. 2836'ya bir madde eklenmelidir. **Karınca**, (288), 2-3.

Çatalbaş, M. 1964. Türkiyemizde köy kooperatifleri kurulmalıdır. **Karınca**, (336), 17-19.

Daldal, A. 2004. The new middle class as a progressive urban coalition: The 1960 coup d'etat in Turkey. **Turkish Studies**, 5(3), 75-102.

Darling, M. L. 1922. **Some aspects of Co-operation in Germany, Italy and Ireland**. Lahore: Superintendent of Government Printing.

Demirel, S. 1966. Tarımda kooperatifleşme. **Karınca**, (350), 2.

Diefenbach, T. 2019. Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. **Organization Studies**, 40(4), 545–562.

Drury, J. C. 1937. An introduction to the history of consumers' coöperation. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, 191(1), 1-6.

Eastham, J. K. 1964. The Turkish development plan: The first five years. **The Economic Journal**, 74(293), 132-136.

Erçek, M. ve Soydemir, C. O. 2017. The emergence of cooperatives as organizational forms in Turkish history, 1864-1938. **Academy of Management Proceedings**. doi:https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.17450abstract

Ete, M. 1945. Kör döğüşü: Tarım kooperatiflerinin birleşmesi hususunda. **Karınca**, (108), 10-15.

Ete, M. 1965. Toprak reform kooperatifleri. **Karınca**, (340), 2-6.

Giagnocavo, C., Gerez, S. ve Campos i Climent, V. 2014. Paths to cooperative survival: Structure, strategy, and regeneration of fruit and vegetable cooperatives in Almeria and Valencia, Spain. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 85, 617-639.

Gökeer, S. 1975. **Türk kooperatifçilik hareketi: 1863-1973**. Ankara: Şark Matbaası.

Gözübüyük, K. 1976. 500 milyon lira. **Karınca**, (469), 19-20.

Guinnane, T. W. 2002. Delegated monitors, large and small: Germany's banking system, 1800–1914. **Journal of Economic Literature**, 40(1), 73–124.

Guinnane, T. W. 2003. A "friend and advisor": External auditing and confidence in Germany's credit cooperatives, 1889-1914. **The Business History Review**, 77(2), 235-264.

Guinnane, T. W. 2012. State support for the German cooperative movement, 1860–1914. **Central European History**, 45, 208–232.

Harris, G. S. 2011. Military coups and Turkish democracy, 1960-1980. **Turkish Studies**, 12(2), 203-2013.

Hazar, N. 1990. **Kooperatifçilik tarihi 3. baskı**. Ankara: Tarım Kredi Kooperatifleri Yardımlaşma Birliği Yayınları.

Hernandez, S. 2006. Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. **Economic and Industrial Democracy**, 27(1), 105–135.

Hunt, G. C. 1992. Division of labour, life cycle and democracy in worker co-operatives. **Economic and Industrial Democracy**, 13(1), 9–43.

İloğlu, A. S. 1964. **Türkiye'de ziraî kredi ve T.C. Ziraat Bankası**. Istanbul: Sermet Matbaası.

İnal, F. 1974. Yeni bir dönem başlarken. **Karınca**, (446), 15-18.

International Co-operative Alliance. 2020. Cooperative identity, values & principles. https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity Erişim Tarihi: 08.05.2020

İslimyeli, F. 1963. Türkiye'de tarım kredi kooperatifleri. **Karınca**, (316), 4-10.

Kafrancı, O. S. 1937. Ekonomik savaşımızda tarımsal kalkınma: Zirai kredi ve satış kooperatifleri. **Karınca**, (37), 75-84.

Karpat, K. H. 1970. The military and politics in Turkey, 1960-64: A socio-cultural analysis of a revolution. **The American Historical Review**, 75(6), 1654-1683.

Karpat, K. H. 1972. Political developments in Turkey, 1950–70. **Middle Eastern Studies**, 8(3), 349-375.

Kasapsaraçoğlu, M. 2015. Harmonization of Turkey's political, economic, and military interests in the 1950s: Reflections on Turkey's middle east policy. **Turkish Studies**, 16(3), 332-348.

Keyman, H. 1967. Türkiye'de zirai kredinin teşkilatlanması, sonuçları, and ötesi. **Karınca**, (365), 28-30.

Koryürek, S. 1965. Kooperatifçiliğin prensipleri ve başarı şansı. **Karınca**, (339), 32.

Koyuncu, A. 1945. Kooperatiflerin birleşmesi. **Karınca**, (101), 12-16.

Koyuncu, A. 1964. Ortak mı, üye mi?. **Karınca**, (330), 9-10.

Lewis, B. 1968. **The emergence of modern Turkey 2. baskı**. London: Oxford Univestiy Press.

Lord, C. 2012. The persistence of Turkey's majoritarian system of government. **Government and Opposition**, 47(2), 228–255.

Mason, D. L. 2012. The rise and fall of the cooperative spirit: The evolution of organisational structures in American thrifts, 1831–1939. **Business History**, 54 (3), 381-398.

McLaughlin, E. ve Sharp, P. 2019. Competition between organisational forms in Danish and Irish dairying around the turn of the twentieth century. **Business History**. doi:https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1575366

Michels, R. 1915/1949. **Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy**. Illinois: The Free Press.

Mülayim, G. Z. 1966. Dışarı giden işçiler ve kooperatifleşme. **Karınca**, (359), 19-24.

Mülayim, Z. G. 1958. Ziraat fakültesinde zirai kooperatifçilik dersi. **Karınca**, (263), 11-12.

Mülayim, Z. G. 1974. Kooperatifler bankası ne yapmalı?. **Karınca**, (446), 4-6.

Ng, C. W. ve Ng, E. 2009. Balancing the Democracy Dilemmas: Experiences of Three Women Workers' Cooperatives in Hong Kong. **Economic and Industrial Democracy**, 30(2), 182-206.

Okyar, O. 1979. Development background of the Turkish economy, 1923-1973. **International Journal of Middle East Studies**, 10(3), 325-344.

Pamuk, Ş. 2000. Intervention during the great depression. Ş. Pamuk ve J. G. Williamson (Der.), **The mediterranean response to globalization before 1950**: 321-339, London: Routledge.

Pamuk, Ş. 2008. Economic change in twentieth-century turkey: Is the glass more than half full?. R. Kasaba (Der.), **The Cambridge history of Turkey: Turkey in the modern world 4. cilt**: 266-300, Cambridge: Cambridge University Press.

Pamuk, Ş. 2017. **Türkiye'nin 200 yıllık iktisadi tarihi 7. baskı**. Istanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Phillips, N. ve Brown, J. L. 1993. Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. **Academy of Management Journal**, 36(6), 1547-1576.

Rosner, M. 1984. A search for "coping strategies" or forecasts of cooperative "degeneration"? **Economic and Industrial Democracy**, 5(3), 391–399.

Rothschild, J. 2016. The logic of a co-operative economy and democracy 2.0: Recovering the possibilities for autonomy, creativity, solidarity, and common purpose. **The Sociological Quarterly**, 57(1), 7-35.

Saka, R. 1935. İmtiyazlı kooperatifçilik. **Karınca**, (19), 36-37.

Saka, R. 1953. Roçdeyl kooperatifçiliği ve Gide. **Karınca**, (194), 2-5.

Satterthwaite, J. C. 1972. The Truman doctrine: Turkey. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, 401(1), 74–84.

Soydemir, C. O. ve Ercek, M. 2019. Self-help or vassal? State ideology and discursive legitimization of Turkish cooperatives, 1934-1960. **Academy of Management Proceedings**, doi:https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.18304abstract

Storey, J., Basterretxea, I. ve Salaman, G. 2014. Managing and resisting ‘degeneration’ in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. **Organization**, 21(5), 626–644.

Şengün, E. 1966. Köysel alandan sanayi bölgelerine kooperatiflerin önemi. **Karınca**, (353), 21-22.

Şengün, E. 1979. Reform ve Kooperatifçilik. **Karınca**, (514), 8-11.

T. C. Resmi Gazete. **İ'tibari zirâi birliği kanunu**. 24 Mayıs 1924. Sayı: 71, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete. **Kooperatifler kanunu**.10 Mayıs 1969. Sayı: 13195, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete. **Tarım kredi kooperatifleri ve birlikleri kanunu**. 28 Nisan 1972. Sayı: 14172, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete. **Toprak ve tarım reform kooperatifleri ve üst örgütlenmeleri yönetmeliği**. 19 Aralık 1974, Sayı: 15097, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete, **Tarım kredi kooperatifleri kanunu**. 21 Ekim 1935. Sayı: 3146, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete. **Zirâ'at Bankası 1340 senesi bütçe kânûnu**. 7 Nisan 1924. Sayı: 68, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

T. C. Resmi Gazete. **Zirai kredi kooperatifleri kanunu**. 5 Haziran 1929. Sayı: 1208, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

Talas, C. 1963. Kooperatifçilik ve devlet. **Karınca**, (314), 9-10.

Taray, C. H. 1947. 1924 İtibari Zirai Birlikleri Kanunu Münasebetiyle. **Karınca**, (131-132), 13-15.

Taşkıran, F. 1969. Kooperatifçilik yeni bir tehdit karşısında. **Karınca**, (394), 37-38.

Tayra, M. 1951. Kooperatifler kanunu tasarısı. **Karınca**, (177), 14-17.

Trampusch, C. ve Spies, D. C. 2014. Agricultural interests and the origins of capitalism: A parallel comparative history of Germany, Denmark, New Zealand, and the USA. **New Political Economy**, 19(6), 918-942.

Turgay, Z. 1946. Raiffeisen, Friedrich Wilhelm. **Karınca**, (116), 14-15.

Uras, T. G. 1966. Kooperatif ve devlet. **Karınca**, (352), 17-18.

Uyguner, M. 1974. Kooperatifler bankası kurulurken. **Karınca**, (447), 15-16.

Uzel, C. 1968. Friedrich W. Raiffeisen'in 150. doğum yıldönümü. **Karınca**, (374), 7-11.

Uzgören, N. 1943. Kooperatifçilerin ilgiyle okuyacağı bir kitap. **Karınca**, (76), 1.

Uzgören, N. 1963. Harekete geçmek zamanı geldi. **Karınca**, (315), 1-3.

Uzgören, N. 1974. Düşünmek önermek kolaydır tatbikatta başarılı olmak zordur. **Karınca**, (446), 1-3.

VanderLippe, J. M. 2001. A cautious balance: The question of Turkey in World War II. **The Historian**, 64(1), 63-80.

Varman, R. ve Chakrabarti, M. 2004. Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative. **Organization Studies**, 25(2), 183–208.

Waldner, D. 1999. **State building and late development**. Ithaca: Cornell University Press.

Yagci, A. H. 2018. The political economy of coups d'etat: a general survey and a local theory for Turkey. **Turkish Studies**, 19(1), 72-96.

Yalçıntaş, N. 1971. Kooperatiflerle ilgili olarak devlete düşen görevler. **Karınca**, (409), 54-55.

Yiğiter, M. 1962. Kooperatiflerin gelişmesi bakımından alınması zaruri tedbirler. **Karınca**, (302), 2-4.

Ziraat Bankası. 1998. **Dünden Bugüne Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası**. Ankara: T.C. Ziraat Bankası Eğitim Yayınları.

Ziraat Bankası. 1939a. Tarım kredi kooperatifleri umumi talimatnamesi. **Karınca**, (57), 7-12.

Ziraat Bankası. 1939b. Ziraat Bankası 1938 yılı faaliyet raporu. **Karınca**, (60), 21-43.

TÜRKİYE VE ABD İŞ ETİĞİ YAZINLARININ ELE ALDIKLARI KONULAR AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR İÇERİK ANALİZİ (1992-2018)

R. Arzu KALEMCİ
Çankaya Üniversitesi
arzukalemci@cankaya.edu.tr

İlayda ÖZKAN
Çankaya Üniversitesi
oozkan.ilayda@gmail.com

ÖZET

Amerika Birleşik Devletleri'nin uluslarası yönetim etiğindeki kabullere ilişkin rolü çokca tartışılan konulardan biri olmuştur. Önceki çalışmalar Türk yönetim/örgüt alanının doğuşu ve gelişiminin de Amerika Birleşik Devletleri'nin etkilerini ortaya koymaktadır. İş etiği alanı Türkiye'de 1990'lı yıllar itibariyle bir disiplin niteliği kazanmış ve günümüzde güncel ve gelişmekte olan bir disiplin özelliğini sürdürmektedir. Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki ve Amerika Birleşik Devletleri'deki ''iş etiği'' yazınlarını karşılaştırarak, Türkiye'de iş etiği alanını seyrini belirlemek ve iş etiğinin uluslararası alanda temel etki kaynağı sayılan Amerika Birleşik Devletleri ve Türk iş etiği yazının benzer ve farklılıklarını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: İş etiği, Türk örgüt yazını, içerik analizi

GİRİŞ

Türk yönetim yazını 1920 ve 1930'lı yıllar itibariyle Almanya'da gelişen ''işletme iktisadi'' anlayışı ile şekillenmeye başlamış ancak bu yaklaşım çok uzun süre sürmemiş; II. Dünya savaşı sonrası Türkiye, Alman etkisinden sıyrılarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile yakınlaşma süreçleri başlamış ve bu süreç oluşum yıllarını kapsamaktadır (Üsdiken ve Erden, 2001). Türkiye ile ABD yakınlaşması sadece yazına etki etmekte sınırlı kalmayıp; ülkemizde bu süreçte kurulmuş olan eğitim-öğretim kurumları da ABD'nin yöntemsel uygulamalarından etkilenerek oluşturulmuştur. Türk yönetim/örgüt yazınındaki gelişmeler incelendiğinde; 1980'li yıllara kadar dünya yazınında yer alan gelişmeleri takip ettiğimiz görülürken 1980'li yıllar itibariyle yaşanan kurumsal çeşitlenmeyi göz ardı ettiği ve giderek koptuğu görülmüştür (Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 84). Ülkemizde yönetim/örgüt yazınında 1980'li yılların sonları itibariyle görgül çalışma sayısının hızla artış gösterdiğini, genellikle

çalışmaların kuramdan ve kurama katkı sağlamaktan bağımsız uygulamaya dönük olduğunu tespitine vararak yaşanan bu durumu Özen (2002),''törensel görgülcülük'' olarak adlandırarak alana özgü geliştirici ve yapılandırıcı nitelikte önerilerde bulunmuştur (Özen, 2002: 194-1975). 2000'li yıllar dâhil olmak üzere Türk yönetim/örgüt yazınına ilişkin yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; gelişen süreç içerisinde incelenen kuram, atıf oranları, içerikler ve veri toplama yöntemleri açısından bazı çeşitlilik ve artış olmasına karşın genel bağlamda Amerikan yazın etkisi altında kavramsallaşma egemenliğini korumaktadır.

İş etiği, küreselleşme ile birlikte iş dünyasında son dönemlerde hızla bir şekilde yaygınlaşmakta olan bir kavram olmuş ve ABD tek öğrenme kaynağı niteliğini taşımaktadır. Dünyada iş etiği yaklaşımları 20.yy.'da Avrupa ve Amerika'daki geleneksel liberal anlayışının kırılması ile ve sosyalist akımın güçlenmesi ile başlamış; 1960'lı yıllar itibariyle ABD başta olmak üzere hem işletmeler hem de akademik açısından uygulamaya konulmaya başlanmıştır (Arslan, 2005). Türkiye'de iş etiği yaklaşım ve uygulamaları 1990'lı yıllar itibariyle şekillenmeye başlamış, büyük kurum ve kuruluşlar iş etiğine kurumsal bir boyut kazandırmış, STK'lar ile beraber çeşitli projeler uygulanmaya konulmuştur (Arslan ve Berkman, 2009). Ülkemizde akademik bağlamda iş etiğine ilişkin yapılan gelişmeler 2000'li yıllar itibariyle oluşmaya başlanmış; 2001 yılında Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜEM) kurulmuş ve Avrupa İş Ahlakı Ağının (EBEN) Türkiye temsilciliğini yürütmektedir (Torlak ve diğerleri, 2013). Eşdeğer nitelikte 2002 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesinde Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi (UEM) kurulmuştur (http://ueam.metu.edu.tr/). 1990-2000'li yıllar itibariyle ABD'deki üniversitelerde ''iş etiği (business ethics)'' eğitim programları birer zorunluluk hali almışken, Türkiye'de ise genel bağlamda ''iş etiği'' seçmeli bir ders niteliği konumunda görülmektedir (Gölbaşı, 2009). Her iki ülkedeki ''iş etiği'' yaklaşımına ilişkin yapılan teorik incelemenin ardından kuşkusuz söyleyebiliriz ki, ABD iş etiği yaklaşımında lider konumda yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında Türkiye ve ABD iş etiği yönetim yazının karşılaştırılmasını yaparak ortak kelime bulgularının tespit edilmesi ve Türkiye yazınına özgü gündem olan maddelerin yer alma derecesinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

ARAŞTIRMA

Çalışmanın temel verisini, Türkiye ve ABD'deki 1992-2018 yılları arasında yayımlanmış dergiler oluşturmakta olup başlığında ''iş etiği'' ve ''business ethics'' anahtar kelimeleri kullanılarak makalelere ulaşılmıştır. ABD yazınında Web Of Science veri tabanında 1992-2018 yılları arasında yer alan makaleler derlenmiş ve toplam 370 makaleye ulaşılmıştır. Türkiye'de

ise TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanında yer alan makaleler derlenmiş, 1992-2018 yılları arasında yayımlanan toplam 179 makaleye ulaşılmıştır. Online veri tabanlarında ulaşılan makaleler için elektronik ortamda Türkiye ve ABD olmak üzere iki ayrı dosya oluşturulmuş ve makaleler bu dosyalara aktarılmıştır. Araştırmada kelime gruplarına değil tek tek kelimelere odaklanılarak Türkiye ve ABD'de yayımlanmış makalelerin kelime kullanım sıklık oranlarını, ortak kelime bulgularının belirlenmesi hedeflenmiştir. Makaleler detaylı incelemeye alındığında, Türkiye'de yayımlanmış makalelerin 1 tanesinde özet kısmı bulunmadığından çalışmaya dâhil edilmezken ABD yazın makalelerinin 5 tanesinde özet kısmı olmayıp 6 tanesinde ise veri erişimi engeline rastlanılmıştır. Türkiye ve ABD'de yayımlanan makalelerin teknik incelemesi tamamlandıktan sonra çalışma toplam 579 ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma bir içerik analizi olup nitel araştırma yönetiminde sıkça başvurulan NVivo programı kullanılmıştır. NVivo, nitel bir veri analizi olup kullanılan içerikte yer alan kelime kullanım sıklığını ve oranını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Hem Türkiye hem de ABD yazın incelemesi için son sürüm niteliğinde olan NVivo12 programı kullanılmıştır. Alana özgü yapılmış olan daha önceki çalışmalar incelendiğinde; ulaşılan makalelerin sadece özet kısımları dâhil edilerek hedeflenen bulgulara rastlanılacağı görülmüştür (Kalemci ve Tuzun, 2019; Duman ve diğerleri, 2005). Bu bilgiden yola çıkarak Türkiye ve ABD'de yayımlanmış makalelerin özet kısımları ayrı bir dosya oluşturarak programa aktarılmıştır. Her iki yazın için yapılmış olan ilk veri bulguları incelendiğinde; ABD yazını için toplam 8000'den fazla kelime bulgusuna rastlanırken Türkiye yazını için, ilk aşamada 3000'den fazla kelimenin yer aldığı görülmektedir. Daha önce yapılmış metin analiz inceleme çalışmaları incelendiğinde, daha somut verilere ulaşmak adına verilerin içerisinde yer alan edat, bağlaç ve akademik nitelikli kelimelerin engellendiği görülmektedir (Kalemci ve Tuncay, 2015). Bu bağlamda çalışmada kullanılmış olan edatlar, bağlaçlar ve akademik nitelikli kullanılan kelime kalıplarını programın yasaklama özelliği *(Stop Word List)* kullanılarak engellenmiştir. İngilizce metinlerde yer alan *''so, and, it, also, but, for, research, analysis, journal, theory, data''* gibi yer alan kelimeler engellenirken, Türkiye yazınında da *''ve, için, ama, böylelikle, SPSS, veri, data, bulgu, yöntem, kolerasyon, tablo ve birim''* ve benzeri kelimeler engellenmiştir.

BULGULAR

Bu çalışma 1992-2018 yılları arasındaki dönemde yayımlanmış olan Türkiye ve ABD iş etiği yazınlarında yer alan ilk 50 kelime karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Veri analiz

bulguları değerlendirildiğinde, her iki ülke yazınında ortak tespit edilen kelimeler 22 iken sadece Türkiye ve ABD yazınına özgü kelime tespit sayısı 28 olarak görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda ülkelerin kendine özgü maddelerin yazında yer alma derecesi daha yüksek olduğu söyleminde bulunabiliriz. Bu kelimeler sıklık yüzdesi oranı temel alarak aşağıda sıralanmıştır.

- Türkiye iş etiği yazınının en sık kullandığı ilk 50 kelime içerisinde yer alıp ABD yazınının en sık kullandığı ilk 50 kelime içerisinde yer almayanlar kelimeler şunlardır; *kamu, meslek, liderlik, iklim, çalışan, öğretim, denetim, okul, öğretmen, işletme, pazarlama, finansal, kurumsal, kural, demografik, turizm, vergi, yolsuzluk, psikolojik, güven, Türkiye, banka, tüketici, bireysel, lisans, faktör, hizmet, yönetici.*

- ABD iş etiği yazınının en sık kullandığı ilk 50 kelime içerisinde yer alıp Türkiye yazınının en sık kullandığı ilk 50 kelime içerisinde yer almayan kelimeler şunlardır; *şirket, sorun, gelişim, görev, karar, inanç, üstünlük, sorumluluk, ilişki, tutumlar, algılar, ilke, ülkeler, normatif, perspektif, etik dışı, pazar, haklar, siyasal, koşullar, felsefe, sanık, çeşitli, dava, sistem, paydaşlar, hukuk, performans.*

Türkiye ve ABD ilk 50 kelime kıyaslaması kullanım sıklık oranları doğrultusunda aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 1). Veri analizi gerçekleştirilirken ayrı kelime gruplarına sahip olan ancak aynı anlama gelen kelimeler sınırlandırılmış tek bir kelime adı altında toplanılmış ancak kelime kullanım sıklık oranları eklenilmiştir. Bu kelime gruplarına her iki yazında örnek verecek olursak; ‘’ethic-ethics-ethical’’, ‘’moral-morals’’, ‘’personel-çalışan-işçi ve firma-şirket’’ kelime grupları tek bir çatı altında toplanıp tabloya dâhil edilmiştir. Çalışmada her iki ülke yazınında ‘’cinsiyet’’, ‘’eğitim’’ ve ‘’öğrenci’’ kelime bulgularına rastlanılmıştır. Sadece Türkiye yazınında yer alan ilk 50 kelime bulgularında en dikkat çeken nokta ‘’kamu’’, ‘’vergi’’ ve ‘’yolsuzluk’’ kelimeleri olmuştur. Bu kelime gruplarına ABD yazınında hiç rastlanmamış olup sadece ‘’rüşvet’’ kelimesi tespit edilmesine karşın sıralanmış olan ilk 50 kelime içerisinde yer almamaktadır. Türkiye ve ABD yazınlarında ortak kelime bulguları ve kullanım sıklık oranları aşağıdaki Tablo 1’de italik yazı biçimiyle gösterilmiştir.

Tablo 1: Türkiye ve ABD İş Etiği Yazınlarında En Sık Kullanılmış İlk 50 Kelime Kıyaslaması

Kelimeler	Türkiye Kullanım Sıklığı(%)	Kelimeler	ABD Kullanım Sıklığı(%)
Etik	*8,33*	*Etik*	*8,24*
Kamu	1,33	*İş*	*6,81*
Meslek	1,31	*Ahlâk*	*1,41*
Muhasebe	*1,30*	*Sosyal*	*0,82*
İş	*1,29*	*Öğrenci*	*0,78*
Örgütsel	*0,88*	Şirket	0,76
Liderlik	0,86	Sorun	0,54
Eğitim	*0,69*	*Davranış*	*0,50*
Sosyal	*0,58*	*Yönetim*	*0,49*
Davranış	*0,56*	*Eğitim*	*0,48*
İnsan	*0,42*	Gelişim	0,42
İklim	0,41	*Çalışma*	*0,42*
Çalışan	0,40	Görev	0,38
Öğretim	0,39	Karar	0,38
Yönetim	*0,38*	*Ekonomik*	*0,38*
Ahlâk	*0,37*	*İnsan*	*0,37*
Denetim	0,36	İnanç	0,37
Okul	0,36	Üstünlük	0,37
Öğretmen	0,36	Sorumluluk	0,37
İşletme	0,28	İlişki	0,35
Adalet	*0,25*	Tutumlar	0,35
Pazarlama	0,25	*Örgütsel*	*0,32*
Finansal	0,22	*Üniversite*	*0,31*
Kurumsal	0,22	Algılar	0,31
Cinsiyet	*0,21*	*Uluslararası*	*0,30*
Kural	0,21	İlke	0,26
Demografik	0,20	*Küresel*	*0,25*
Ekonomik	*0,20*	*Adalet*	*0,23*
Turizm	0,19	Ülkeler	0,23
Vergi	0,19	Normatif	0,21
Yolsuzluk	0,19	Perspektif	0,21
Psikolojik	0,19	Etik dışı	0,21
Uluslararası	*0,17*	Pazar	0,20
Çalışma	*0,16*	Haklar	0,20
Güven	0,16	Siyasal	0,19
Yasal	*0,16*	Koşullar	0,19
Küresel	*0,15*	*Toplum*	0,19
Türkiye	0,14	*Cinsiyet*	0,18

Banka	0,14	Felsefe	0,17
Üniversite	*0,12*	Sanık	0,17
Tüketici	0,12	Çeşitli	0,17
Bireysel	0,11	Dava	0,17
Lisans	0,11	Sistem	0,17
Faktör	0,11	Paydaşlar	0,16
Hizmet	0,11	*Muhasebe*	*0,16*
Kurum	*0,11*	*Çevre*	*0,16*
Toplum	*0,11*	Hukuk	0,16
Yönetici	0,11	*Kurum*	*0,15*
Çevre	*0,11*	*Yasal*	*0,15*
Öğrenci	*0,11*	Performans	0,15

SONUÇ

Yapılan araştırma Türkiye-ABD iş etiği yazınlarının 1992 ve 2018 yılları arasındaki yayımlanmış makalelerin kelime tespiti bir nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi ile gerçekleştirilmiş; her iki ülke yazınına ortak ve ayrı kullanılan kelime tespiti yaparak gündem olan maddelerin akademik yazında etki derecesinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Türkiye iş etiği alanına ilişkin yapılmış olan literatür incelemesinde ‘’etik’’ ve ‘’ahlâk’’ kavramları arasında yoğun bir şekilde anlam ve kavram kargaşası yaşanıldığı görülmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007). Ancak veri analizi incelendiğinde ‘’ahlâk’’ kelimesi ABD yazınında daha üst sırada yer aldığı görünmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de yazın çalışmalarında iş etiği kavramının iş ahlâkına oranla daha yaygın bir hal aldığı söyleminde bulunabiliriz. Türkiye-ABD yazınında belirli meslek grubuna ilişkin yer alan kelime tespitinde ‘’muhasebe’’ kelimesine rastlanılmış olup bu meslek grubu etiksel bağlamda her iki ülkede önem arz etmektedir. Çalışmada sadece Türkiye yazınında ilk 50 kelime içerisinde yer alan kelimelere bakıldığında en dikkat çeken nokta ‘’kamu’’ kelimesi olup 2. sırada yer almaktadır. Ülkemizde kamu sektörü ve kuruluşları son derece önemli nitelikte olup çeşitli yaptırım gücüne sahiptir. Bu bağlamda ülkemizdeki iş etiği yazınında kamu kelimesinin yer alması son derece önem arz etmektedir. Özdemir (2012), ülkemizdeki kamu yönetiminde etik dışı davranışların her dönem yer aldığını savunmuş bunun nedenini ise kamu hukuk ilkesi ve etik kültürün yeterince yerleşememiş olduğunu vurgulamıştır (Özdemir, 2012). Nitekim yapılan bu çalışma, alana ilişkin yazın çalışmalarına da bu durumun yansıdığını göstermektedir. ABD yazınında yer edinen ilk 50 kelime bulgularına bakıldığında hukuksal anlamda daha fazla kelime bulgularına rastlanılmıştır. Bu duruma örnek verecek

olursak; ''dava'', ''sanık'' ve ''sistem'' kelimeleri sadece ABD yazın çalışmalarında görülmektedir. Buradan hareketle ABD'de iş eğiti ile ilgili çalışmalarda, iş etiğine konu olan durumları sadece süreçle değil beraber sonuç odaklı da incelediği söylenebilir.

Her iki yazın kelimelerinde ''eğitim'' ve ''üniversite'' kelimelere karşın Türkiye'deki ilk 50 kelime tespitinde ''okul'', ''öğretmen'' ve ''öğretim'' gibi ABD'ye oranla daha özgül kelime gruplarına rastlanıldığı görülmektedir. Buradan hareketle Türkiye'de Eğitim Bilimleri alanının iş etiği çalışmalarına ilgi gösterdiği çıkarımında bulunabiliriz. Bu kelime grupların yoğun olarak yer almasının bir başka göstergesi ise, nicel çalışmaların yoğunlukla eğitim alanında uygulanması olduğu düşünülebilir (Kalemci ve Tuncay, 2015). Çalışmada dikkat çeken başka bir husus ise; ABD kelime tespitinde ''felsefe, normatif ve perspektif'' kelimelerine rastlanılmış olup, Türkiye de bu kelimlerin yer almamasıdır. Yapılan bu tespit doğrultusunda ABD yazın çalışmalarında kuramsal yaklaşımların daha sık ele aldığını gösterirken, Türkiye'de ise kuramsal tartışmadan daha ziyade uygulamaya dönük çalışmaların yapıldığı söylenebilir (Özen, 2002). Bu çıkarıma örnek gösterecek olursak; ''turizm", "pazarlama", "banka" ve finans'' gibi sektör temelli kelimelerin sadece Türk yazın çalışmalarında rastlanılmıştır.

Son olarak her iki yazın'ın ilk 50 kelimesi arasında "cinsiyet" ve "adalet" kelimleri yer almaktadır. Buradan hareketle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun her iki ülkenin yazınında da ele alındığı söylenebilir. Nitekim toplumsal cinsiyet eşitliği yerel olmaktan ziyade küresel anlamda bir tartışmada alanı olmakla birlikte Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Hedeflerinin Beşinci Hedefi olarak yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Arslan, M. 2005. **İş ve Meslek Ahlâkı (2.Baskı).** Ankara: Siyasal Kitapevi.

Arslan, M. ve Berkman, Ü. 2009. Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği Yönetimi. **Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği.** https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3675-dunyada-ve-turkiyede-is-etigi-ve-etik-yonetimi Erişim Tarihi: 25.04.2019.

Bektaş, Ç. ve Köseoğlu. 2007. Etik kodların yönetsel karar alma sürecinde etkileri ve bir model önerisi. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources,** 9(2): 94-115.

Duman, Ş.A. Kalemci, R.A. ve Çakar, M. 2005. Türkiye'de stratejik yönetim alanın kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** 5(1): 57-72.

Gölbaşı, S. 2009. Ahlâkı davranışların kurumsallaşmasında işletmecilik okullarının rolü. **İş Ahlâkı Dergisi,** 2(4): 21-41.

Kalemci, R.A. ve Tuncay, M. 2015. Türkiye ve ABD insan kaynakları yönetimi yazınının ele aldıkları konular açısından karşılaştırılması: Bir içerik analizi. **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**: 550-554. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları.

Kalemci, R.A., Kalemci Tuzun I. 2019. Understanding Protestant and Islamic Work Ethic Studies: A Content Analysis of Articles, **Journal of Business Ethics**, 158 (4): 999–1008.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi, http://ueam.metu.edu.tr/ Erişim Tarihi: 08.02.2020.

Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgülcülük sorunu. **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** 2(2): 187-213.

Özdemir, M. 2012. Kamu yönetiminde etik. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,** 4(7): 177-193.

Torlak, Ö., Özdemir, Ş.ve Erdemir, E. 2013. İGİAD 2013 İş Ahlâkı Raporu. **IGIAD İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Dergisi,** İstanbul, 2013.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1993. Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. **Amme İdaresi Dergisi,** 26(2): 73-93.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. 2001. Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye yönetim yazınında değişim. **Amme İdaresi Dergisi,** 34(4): 1-3